

**REPUBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL**

**SEGUNDO CURSO DE MAESTRIA**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO  
FINANCIERO PARA LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE MATERIALES DE  
CONSTRUCCIÓN Y DE FERRETERÍA**

**Tesis presentada como requisito para optar  
El Título de Master en Alta Gerencia**

Autor: Ing. Marcelo González V.

Asesor: Eco. Luís Armijos

Quito, 16 de marzo de 2007

# **AGRADECIMIENTO**

*Quiero agradecer por haber llegado a la  
Culminación de la elaboración de la Tesis:*

*A la Institución de Fuerzas Armadas que supo forjar  
mi espíritu, mi cuerpo y mi mente, en base a principios y  
valores en la formación como persona y como militar, lo que  
me capacitó para poder enfrentar todos los retos que se han  
presentado a lo largo de mi vida.*

*A mi Director de Tesis: Eco. Luís Armijos, por ser  
una persona que a pesar del poco tiempo de haberle tratado  
siempre se presento con una predisposición de apoyo, ya que  
en todo este corto período de elaboración de la Tesis supo  
guiarme y apoyarme en los problemas y dificultades que se  
presentaron a lo largo de este proyecto.*

*A todas las personas que de una u otra forma me  
han apoyado directa o indirectamente en el camino que he  
emprendido, que generosa y desinteresadamente con su  
estímulo e incentivo, han puesto a mi disposición su tiempo,  
asesoramiento técnico, material, y buena voluntad; y además,  
quiero agradecer especialmente a mis familiares, amigos y  
profesores que me han colaborado todo el tiempo, a quienes  
les estaré eternamente agradecido.*

*Marcelo González*

## **DEDICATORIA**

*El Presente Trabajo de Investigación*

*Deseo Dedicar muy especialmente:*

*A Dios porque como Ser Supremo en cada momento de dificultad y duda me ha sabido sostener y darme la voluntad de seguir adelante en la investigación, en el arduo trabajo de elaborar mi Tesis.*

*A mis Padres que de contar con su presencia se sentirían muy orgullosos y que con su ejemplo y espíritu de lucha me han apoyado en todo lo que he querido proponerme; y que al momento ya no cuento con su presencia aquí en la tierra, pero estoy seguro que desde el cielo siempre contare con sus santas bendiciones.*

*A mi Familia por estar a mi lado en todos los momentos de alegría como de tristeza; momentos fáciles y difíciles en que ellos permanentemente han sabido incentivarme, y que constituyen el pilar fundamental de mi existencia y que han constituido la fuerza motriz para lograr a través del estudio y trabajo todos mis objetivos y mis metas.*

*Marcelo González*

## ÍNDICE GENERAL DE LA TESIS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pá g.</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>LA EMPRESA: PASADO Y PRESENTE</b>	<b>2</b>
1.1 La empresa	2
1.1.1 Antecedentes del negocio.	2
1.1.2 Situación actual.	6
1.1.3 El negocio principal de la empresa.	9
1.1.4 Los propietarios de la empresa.	14
1.1.5 La posición financiera y rendimiento de la empresa.	17
1.1.6 El objetivo comercial	21
1.2 Productos y servicios.	23
1.2.1 Cómo se ajusta el producto a las necesidades del mercado.	23
1.2.2 Descripción y especificaciones del producto.	25
1.2.3 Costos de los productos.	26
1.2.4 Productos competitivos.	30
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>33</b>
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO.</b>	<b>33</b>
2.1 El mercado	33
2.1.1 Descripción general del mercado.	33

2.1.2 Oportunidad comercial.	39
2.1.3 Segmentación del mercado	42
2.1.4 Tamaño y tendencias del mercado.	45
2.1.5 Competencia.	51
2.1.6 Perfil del cliente	58
2.1.7 Medio ambiente comercial.	60
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>63</b>
<b>MARKETING.</b>	<b>63</b>
<b>3.1 ELEMENTOS DEL MARKETING.</b>	<b>63</b>
3.1.1 Objetivos del marketing.	67
3.1.2 Estrategias del marketing.	71
3.1.3 Fortalezas y debilidades	76
3.1.4 Objetivos del mercado y segmentación.	78
3.1.5 Estrategias de distribución.	82
3.1.6 Estructura organizativa para marketing.	83
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>86</b>
<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.</b>	<b>86</b>
<b>4.1 LA EMPRESA.</b>	<b>86</b>
4.1.1 Razón social	86
4.1.2 Titularidad de la propiedad de la empresa.	86
4.1.3 Tipo de empresa (sector-actividad)	87
4.1.4 Clase de actividad.	88
<b>4.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b>	<b>91</b>
4.2.1 Visión	91
4.2.2 Misión	91
4.2.3 Estrategia empresarial.	93
4.2.4 Objetivos estratégicos.	95
4.2.5 Principios.	96
4.2.6 Valores.	97
<b>4.3 LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>99</b>

4.3.1 Organización estructural.	99
4.3.2 Organización funcional	101
<b>CAPÍTULO V</b>	108
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA.</b>	108
5.1 ESTADOS FINANCIEROS.	108
5.1.1 Balance general	108
5.1.2 Estado de resultados.	110
5.1.3 Estado de flujos del efectivo.	112
5.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA.	113
5.2.1 Tasa interna de retorno.	113
5.2.2 Valor actual neto (VAN)	115
5.2.3 Relación beneficio-costo.	116
5.2.4 Periodo de recuperación.	116
<b>CAPÍTULO VI</b>	118
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	118
6.1. CONCLUSIONES	118
6.2. RECOMENDACIONES	123
<b>ANEXOS</b>	126
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	171

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>PAGINA</b>
Cuadro 1: Producto Interno Bruto por Industrias.	1
Cuadro 2: P.I.B. Tasas de variación.	2
Cuadro 3: Mercados Meta de mat. De construcción.	7
Cuadro 4: Resumen de Mercados Meta (Demanda)	10
Cuadro 5: Proyección cant. mat., de construcción.	10
Cuadro 6: Proyección valor mat., de construcción.	13
Cuadro 7: Demanda Insatisfecha de mat., de C.	15
Cuadro 8: Demanda Insatisfecha. Demanda-Oferta	15
Cuadro 9: Costos de mat., Directos de C. Y F.	26
Cuadro 10: Mano de Obra. (Estimada)	28
Cuadro 11: Características productos competitivos	30

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PAGINA</b>
Gráfico No.1: Porcentaje de crecimiento de construcción.	3
Gráfico No.2: Costo promedio del m. cuadrado de construcción.	5
Gráfico No.3: Crecimiento de la construcción en el último tiempo	88



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo a la Facultad de Gerencia Empresarial del Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para ser utilizado en revistas, documentos o como fuente de investigación.

Quito, 15 marzo, 2007

-----  
FIRMA DEL MAESTRANTE

-----  
S. MARCELO GONZÁLEZ V.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente, debido al esquema de la dolarización de la economía ecuatoriana se cree que lo más aconsejable es buscar nuevas alternativas de inversión de todas las posibilidades que existen en la ciudad y en el país. La presente investigación fue realizada con la finalidad de diseñar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero que permita desarrollar actividades de comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería, y sobre todo lograr los objetivos organizacionales y comerciales de la empresa.

La investigación trata de integrar aspectos relacionados de la teoría con la práctica de la Gestión Administrativo Financiero para la empresa comercializadora de materiales de construcción y artículos de ferretería (CONSFERR).

El contenido de la investigación se presenta organizado en seis capítulos que se exponen sucesivamente con los siguientes temas: La empresa presente y pasado; Análisis del mercado, marketing; organización empresarial; estructura financiera; conclusiones y recomendaciones.

### **Capítulo I.- La Empresa – Pasado y Presente.**

Trata en términos generales sobre la empresa con sus productos y servicios, y en forma específica de los antecedentes del negocio en el sector de la construcción considerado en muchos países y en el nuestro como uno de los motores del desarrollo y dinamizador de la economía; presenta datos sobre el sector de la construcción en los que se anotan que después de la dolarización el Ecuador ha tenido un crecimiento que se encuentra ligado a la política y a la economía del país.

Para conocer la situación actual de la Compañía de Responsabilidad Limitada CONSFERR, fue necesario comentar aspectos relacionados con la comercialización y distribución de materiales de construcción y artículos de ferretería, así como con la evolución de la empresa en el ambiente económico, financiero, operacional y organizacional de la misma. El negocio principal es la venta de materiales de construcción y artículos de ferretería, para lo cual se ha planteando objetivos financieros, operativos y comerciales que posibiliten obtener un crecimiento sostenido en el mercado, conseguir ventajas comparativas y ofrecer calidad en el servicio a los clientes.

Los productos y servicios se ajustaron a las necesidades del mercado, pues la empresa podrá satisfacer la demanda de los consumidores en forma oportuna. Este capítulo en la parte final contiene información, de

tablas estadísticas, gráficos e interpretación de estudios socioeconómicos realizados por el investigador.

## **Capítulo II.- Análisis del Mercado**

En este capítulo se considera el mercado constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas, por lo tanto están dispuestas a adquirir materiales de construcción y artículos de ferretería que contemplen aspectos tales como: calidad, variedad, precios adecuados, y servicios oportunos y de asesoramiento.

El estudio del mercado permitió conocer la situación que existe entre la oferta y la demanda y los precios de los materiales de construcción y artículos de ferretería para conocer la demanda actual y potencial que debe ser cubierta con los productos de nuestra empresa en el sector norte de la Ciudad de Quito.

En este capítulo se analizó aspectos relacionados con la descripción general del mercado, oportunidad comercial de los mercados de segmentación del mercado, tamaño y tendencias, competencia, perfil del cliente y media ambiente comercial.

## **Capítulo III.- Marketing**

Se consideró al marketing como una actividad que desarrolla la empresa en un contexto dinámico en donde participan los consumidores, competidores, condicionantes, moda, usos, etc. Presentando particulares escenarios a los que se aplican mezclas de marketing también particulares, y éstas además formadas por los elementos conocidos del marketing como productos, precios, promoción y distribución.

Se realizó en este capítulo un análisis y descripción de temas relacionados sobre objetivos y estrategias del marketing, fortalezas y debilidades, objetivos del mercado y segmentación, estrategias de distribución y estructura del marketing.

## **Capítulo IV.- Organización Empresarial.**

Capítulo que trata sobre aspectos fundamentales de la organización empresarial, como constitución de la empresa filosofía empresarial en la que se contempla visión, misión, principios, valores, estrategias; para concluir con la organización estructural y funcional de la misma.

## **Capítulo V.- Estructura Financiera**

En la práctica la estructura financiera considera dos aspectos fundamentales esto es presentación de estados financieros y elaboración de criterios de evaluación financiera.

Aspectos que fueron considerados en la investigación en los Estados Financieros del Balance General, Estados de Resultados y Estados de Flujos del Efectivo, Relacionando cifras monetarias con aspectos específicos del negocio presentado con un ordenamiento determinado para informar sobre la situación financiera y los resultados obtenidos por la misma, así como los flujos del efectivo que se ha mantenido en las operaciones.

Para establecer el objetivo comercial y financiero, así como para realizar la evaluación financiera se consideró en este capítulo, la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN), la Relación Beneficio Costo, y el Período de Recuperación (TMAR).

## **Capítulo VI.- Conclusiones y Recomendaciones**

Capítulo último que en forma resumida contempla varias conclusiones importantes que se obtuvo del desarrollo de la investigación. De la misma forma recomendaciones que provienen de las conclusiones obtenidas.

*Marcelo González*

## INTRODUCCIÓN

La cultura de inversión en el Ecuador, se centró en los últimos años fundamentalmente el sistema financiero. La razón la constituyo los altos intereses y el corto plazo en los retornos de los instrumentos financieros, características muy interesantes para una sociedad marcada por la incertidumbre y por lo tanto, poco acostumbrada a incursionar en proyectos de inversión que impliquen riesgos y largo plazo.

En la actualidad, y no hace mucho tiempo esta tendencia comenzó a cambiar pues la crisis bancaria, el congelamiento de los fondos, los problemas económicos, legales y políticos hicieron que la confianza en el sistema financiero se deteriore totalmente.

Por ello se cree que lo mas aconsejable es escoger una alternativa de inversión productiva de las múltiples posibilidades que existen en el medio y en el país simplemente fue escoger uno de los sectores de la economía que tiene mucha dinamica y evaluar la demanda insatisfecha en el mercado, las posreferencias de rendimiento, las necesidades del liquidez, y el riesgo, desde una perspectiva personal, de donde se escogió la opción que mas se ajusta a nuestras necesidades y expectativas, cual fue diseñar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería.

Así, con la presente investigación se quiere diseñar un modelo de gestión que mida la factibilidad administrativa financiera de una ferretería y el escenario escogido fue el sector norte de la ciudad de Quito, ya que en este sector se necesita dar mayor apoyo a la construcción con la provisión oportuna y de calidad de material de construcción y artículos de oficina y en donde se han concentrado construcciones de todo nivel para el desarrollo del sector y la ciudad.

*Marcelo González*

**MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIALES DE  
CONSTRUCCION Y DE FERRETERIA (CONSFERR).**

**CAPITULO I**

**1.1 LA EMPRESA.**

**1.1.1 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO**

El sector de la construcción es considerado en muchos países como uno de los motores del desarrollo y dinamizador de la economía, en la actualidad constituye el cuarto sector de la economía, luego de los sectores de Minas y Petróleos; Agricultura, caza, selvicultura y pesca; Servicios financieros, como se puede apreciar en los cuadros No. 1 Y No. 2

**CUADRO N° 1**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO-POR INDUSTRIAS (PIB)  
MILES DE DOLARES**

SECTOR/AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005
Minas y petróleos	3.489.202	3.365.809	3.584.660	4.432.291	5'278.189
Agricultura, Ganadería, Caza y Selvicultura	1.471.162	1.581.036	1.595.245	1.596.139	1'608.343
Industrias, Manufactureras, Manufacturas	2.232.571	2.247.900	2.318.055	2.378.289	2'393.217
Construcción	1.171.878	1.343.905	1.350.425	1.384.965	1'393.876

Elaboración: Cuentas Nacionales Banco Central del Ecuador

Fuente: Boletín Anuario-Dirección Nacional de Estudios-Banco Central del Ecuador

CUADRO No. 2

**PRODUCTO INTERNO BRUTO-POR INDUSTRIAS PIB**  
**TASAS DE VARIACION**  
**A Precios del 2000**

SECTOR/AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005
Minas y petróleos	1,7	-3,5	6,5	23,6	24.2
Agricultura, Ganadería, Caza y Selvicultura	0,4	7,5	0,9	0,1	0.6
Industrias, Manufactureras, Manufacturas	2,9	0,7	3,1	2,6	2.9
Construcción	4,0	14,7	0,5	2,6	2.9

Elaboración: Cuentas Nacionales Banco Central del Ecuador

Fuente: Boletín Anuario-Dirección Nacional de Estudios-Banco Central del Ecuador

En cuanto a la dinámica del sector de la construcción, de acuerdo a los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador se puede anotar que después de la dolarización, entre el primer semestre del 2000 y fines del 2002 el Ecuador ha tenido un crecimiento del 9%, porcentaje similar de crecimiento se dio en el año 2003.

El crecimiento de la construcción se encuentra ligada a la política y a la economía de Estado, es decir que estas son variables que inciden en el área de la construcción. Según la misma fuente, el Estado financia casi el 80% de las construcciones en el ámbito Nacional y solo el 20% es capital privado, destinado en un 75% a vivienda.

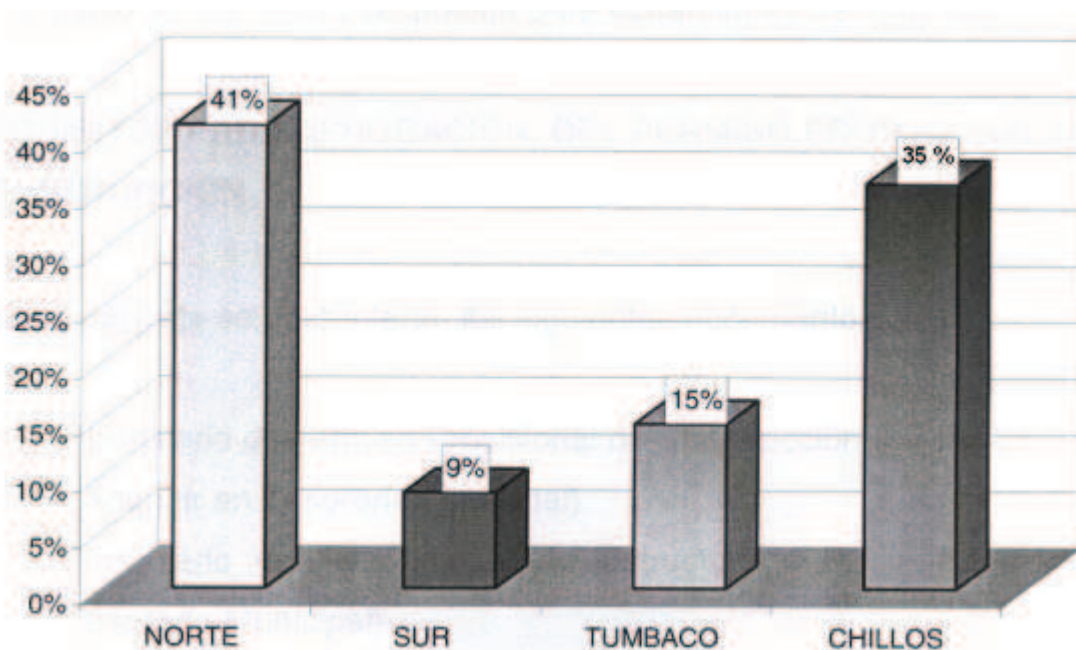
Conforme a información del “Departamento de Permisos de Construcción del Ilustre Municipio de Quito”, el crecimiento de la ciudad en términos de aprobaciones de construcción para el periodo comprendido entre 1992-2002, fue de un 75% a un 85%, con un promedio anual de 7% al 8%. De estos permisos el 90% fueron para casas nuevas o edificaciones, y el

10% restante son para ampliaciones o remodelaciones. Se debe destacar que en este mismo periodo del 40% a 50% (promedio anual) de edificaciones se realizaron sin los respectivos permisos de construcción.

Los sectores de mayor crecimiento por metro cuadrado de construcción durante el año 2003, en orden de importancia son: El norte de Quito (Carcelen, Ponciano, Carapungo, Calderón, Comité del Pueblo, Entrada a Valle Chico); el Valle de Tumbaco, (Cumbayá, Tumbaco, Miravalle, La Viña, San Juan, Santa Cecilia, Cunuyacu); El Sur de Quito (Chillo Gallo, Guamani, Beaterio, Las Cuadras, La Argelia, La Pradera); y el Valle de los Chillos en donde se realizaron conjuntos habitacionales; como aparece en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 1**

**PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE LA CONSTRUCCION EN  
METROS CUADRADOS**



Fuente: Departamento de permisos de construcción del Ilustre Municipio de Quito



**Elaborado por: Marcelo González**

El metro cuadrado de construcción, para el Colegio de Ingenieros, así como para el Colegio de Arquitectos, tiene un costo es de 90 dólares por metro cuadrado sobre la obra muerta (sin acabados); para la Cámara de la Construcción, tiene un costo por metro cuadrado para vivienda unifamiliar de 112,90 dólares y multifamiliar de 137.23 dólares, costo que incluye acabados medios y nacionales.

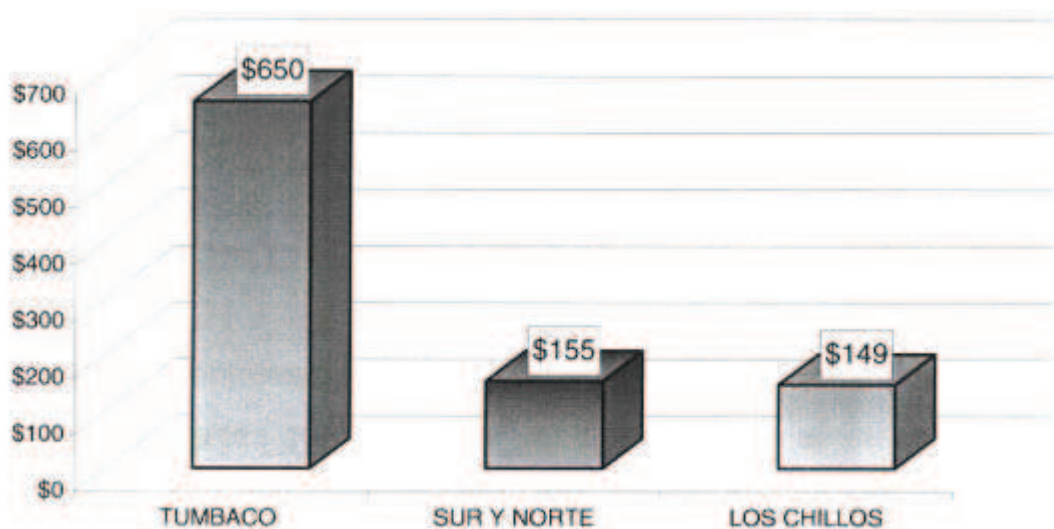
El costo por metro cuadrado tiene relación directa con el poder adquisitivo de los contratantes, por la plusvalía del sector y la calidad de los materiales, por ejemplo, Cumbayá tiene el promedio más alto de entre 300 a 1000 dólares el metro cuadrado de construcción; el Sur y el Norte tiene un costo promedio de entre 110 a 200 dólares el metro cuadrado de construcción.

Según el Departamento de Planificación del Municipio del Cantón Rumiñahui, el costo por metro cuadrado para viviendas que incluye acabados medios y nacionales es de 144.70 dólares y en multifamiliares es de 152.81 dólares, según datos de agosto del 2004.

El costo promedio del metro cuadrado de construcción en la Ciudad de Quito y alrededores aparece en el siguiente cuadro:

**GRÁFICO N°2**

**COSTO PROMEDIO DEL METRO CUADRADO DE CONSTRUCCIÓN  
EN LA CIUDAD DE QUITO Y ALREDEDORES**



**Fuente:** Constructores de obras de las diferentes zonas y Municipio del Cantón Rumiñahui.

**Elaborado por:** Marcelo González.

La oferta y consumo de materiales de construcción y ferretería han constituido factores dinámicos del comercio en la Ciudad de Quito, por lo que se tomó la decisión de crear un negocio que comercialice y distribuya los productos mencionados; considerando además su tamaño en base al estudio de mercado.

### **1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Para conocer la situación actual de Compañía de Responsabilidad Limitada CONSFERR, que se dedica a la comercialización y distribución de materiales de construcción y ferretería, es necesario comentar sobre aspectos fundamentales relacionados con el sector de la construcción,

con la evolución de la empresa en los últimos tiempos, ya sea en el ambiente económico en el que se ha desarrollado, como en la parte financiera, operacional y organizacional de la misma.

El entorno del ambiente económico incidió en las actividades del mercado de materiales de construcción y ferretería en la empresa, ya que se intensificó las ventas y se generó cambios para lograr ventajas competitivas en el sector de la construcción. De allí que la empresa actuó en base a la situación económica de la población, con la implementación de estrategias para ampliar los programas de mercadotecnia y dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de la demanda insatisfecha del sector de la construcción, y a la prestación de servicio adecuado al cliente, con lo que ha logrado incrementarse las ventas y mejorar sus utilidades.

Los consumidores en cantidades menores y demandantes mayoritarios son profesionales capacitados y con experiencia en el área de la construcción, lo que determina que realicen compras técnicas y planificadas de materiales de construcción y artículos de ferretería.

El valor del mercado meta en el año 2004 de los materiales de construcción según datos proporcionados por el Ilustre Municipio de Quito, aparece a continuación:

**CUADRO N° 3**  
**MERCADOS META DE MATERIALES DE CONSTRUCCION – SECTOR**  
**NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO – AÑO 2004**

<b>Materiales de construcción</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Valor Unitario USD</b>	<b>Valor Total USD</b>
<b>Hierro</b>	<b>413.552 qq</b>	<b>37,13</b>	<b>15'343.759</b>
<b>Cemento</b>	<b>1'240.056 qq</b>	<b>5,6</b>	<b>6'944.313</b>
<b>Ladrillos</b>	<b>5'166.000 u</b>	<b>0,14</b>	<b>723.366</b>
<b>Bloques</b>	<b>3'100.140 u</b>	<b>0,35</b>	<b>1'085.049</b>
<b>Ripio</b>	<b>186.008 m<sup>3</sup></b>	<b>5,85</b>	<b>1'088.146</b>
<b>Arena</b>	<b>82.670 m<sup>3</sup></b>	<b>9,38</b>	<b>775.444</b>

**Fuente:** Departamento de planificación de construcciones del IMQ

**Elaborado por:** Marcelo González

La crisis bancaria de los años 97 al 99, el inicio de la dolarización en el año 2000, la regulación de las tasas de interés, como aspectos económicos, y otras situaciones políticas, legales y sociales incidieron también en el desarrollo del sector de la construcción, esto permitió que la población que accedía o contaba con recursos económicos medios-altos, prefirió realizar inversiones en adquirir vivienda, ampliar o remodelar los hogares, posibilitando la oportunidad a que las empresas ferreteras y de materiales de construcción, se transformen en un negocio interesante y rentable; más aún que del estudio del mercado se observó que la parte norte de la Ciudad de Quito, estaba en un mayor crecimiento en comparación con otros de la ciudad.

La capacidad financiera de la cual dispone la organización es propia y ajena. La propia constituye un 68% y la ajena es 32%. Esta ha servido para establecer su inversión de capital de trabajo, inversión en activos fijos, al tiempo que permitió que la empresa desarrolle las actividades en forma eficiente y satisfactoria a las necesidades de sus clientes. La situación financiera de la empresa permite mantener recursos disponibles para financiar sus operaciones, cumplir con sus obligaciones de pago oportunamente, sostener un nivel de endeudamiento razonable y lograr un nivel óptimo de existencias para la comercialización.

En la parte operativa, la Compañía mantiene su organización por áreas de mercadeo y distribución de los materiales de construcción y ferretería, es este nivel el que permite desarrollar las actividades del negocio para alcanzar los objetivos y cumplir con las metas de ventas establecidas.

La organización administrativa considera fundamentalmente aspectos importantes como objetivos, políticas, estructura, líneas de autoridad y de responsabilidad; de tal manera que la empresa se desarrolló, con distribución específica de jerarquías, categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo y operacional.

### **1.1.3 EL NEGOCIO PRINCIPAL DE LA EMPRESA**

El sector ferretero se ha constituido en uno de los más dinámicos del comercio en la Ciudad de Quito, siendo muy dinámico cuando ocurre el auge que adquirió el sector de la construcción especialmente en los años 2002 y 2003. El negocio principal de la Compañía de Responsabilidad Limitada CONSFERR, es la venta de materiales de construcción, como la venta de artículos de ferretería en general.

La compañía tiene planteado objetivos básicos por lograr como: convertir al negocio en una ferretería completa provista de una amplia gama de artículos y materiales de construcción, obtener un crecimiento sostenido en el mercado, conseguir ventajas comparativas con otras ferreterías del sector, ofreciendo calidad en el servicio a los clientes.

Con la finalidad de ofrecer un servicio de la más alta calidad, la ferretería fue dividida en departamentos claramente identificados cada uno con área de exhibición independiente como: cemento, hierro en varillas, ladrillos, bloques, material pétreo, cerámica, baños, plomería, pintura, electricidad y artículos ferreteros varios. Esto permite a la empresa monitorear el comportamiento de cada departamento y saber a cual de ellos se debe prestar mayor atención en un momento determinado.

La empresa empieza sus operaciones en el año 2003 con materiales básicos e indispensables para la construcción y otros materiales de ferretería para instalaciones eléctricas, de plomería, agua, grifería, cerámica, baños, etc. La demanda de los clientes por nuevos productos fue motivando a los propietarios de la empresa para que a finales del año 2003 estuviera ofreciendo todos los materiales necesarios para construcción. De esta forma la empresa se fue posicionando en el mercado con una participación importante en el mismo. En la medida que el negocio se fue desarrollando, y que se daba a conocer en el sector norte de la Ciudad de Quito, sus ventas aumentaron de manera considerable, con un criterio claro en cuanto a la calidad del servicio., como aparece a continuación en los cuadros No. 4, 5 y 6.

**Cuadro N° 4**

**RESUMEN VALOR DE MERCADOS METAS (DEMANDA)**

*(Valor en un año de construcción en el sector norte de la ciudad de Quito en el año 2004)*

<b>MATERIAL</b>	<b>Cantidades</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Hierro	413.352 qq	\$ 37,13	\$ 15.347.759,76
Cemento	1.240.056 qq	\$ 5,60	\$ 6.944.313,60
Ladrillos	5.166.900 u.	\$ 0,14	\$ 723.366.
Bloques	3.100.140 u.	\$ 0,35.	\$ 1.085.049
Ripio	186.008 m3	\$ 5,85	\$ 1.088.146,80
Arena	82.670 m3	\$ 9,38.	\$775.444,60

**Cuadro N° 5**

**PROYECCION DE LA CANTIDAD DE LOS MATERIALES DE CONTRUCCION**

<b>MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD ACTUAL</b>	<b>PROYECCION AÑO 1</b>	<b>PROYECCION AÑO 2</b>	<b>PROYECCION AÑO 3</b>	<b>PROYECCION AÑO 4</b>	<b>PROYECCION AÑO 5</b>
Hierro	413.352 qq	516.690 qq	645.863 qq	807.328 qq	1.009.160 qq	1.261.450 qq
Cemento	1.240.056 qq	1.550.070 qq	1.937.588 qq	2.421.984 qq	3.027.480 qq	3.784.351 qq
Ladrillos	5.166.900 u	6.458.625 u	8.073.281 u	10.091.602 u	12.614.502 u	15.768.127 u
Bloques	3.100.140 u	3.875.175 u	4.843.969 u	6.054.961 u	7.568.701 u	9.460.876 u
Ripio	186.008 m3	232.510 m3	290.638 m3	363.297 m3	454.121 m3	567.651 m3
Arena	82.670 m3	103.338 m3	129.172 m3	161.465 m3	201.831 m3	252.289 m3

La manera de poder medir la demanda y poder proyectarla fue en base a los datos del Departamento de Planificación del Ilustre Municipio de Quito y los datos del análisis de coyuntura del área de construcciones del Banco Central del Ecuador.

Para el año 2004 según datos del Ilustre Municipio de Quito y el Programa de Encuestas de Coyuntura del Banco Central del Ecuador se proyecta una tasa de crecimiento trimestral del 5,57%, lo que al año sería una tasa de crecimiento del 22,28%; por información del Ilustre Municipio de Quito, las Ciudad de Quito tenía un total de 393.306 m<sup>2</sup> de construcción para este año, de los cuales 206.676 m<sup>2</sup> están ubicados en el norte de la ciudad, 43.171 m<sup>2</sup> en es sur de la ciudad, 33510m<sup>2</sup> en el valle de Tumbaco y 109.949 m<sup>2</sup> en el resto de sectores.

De acuerdo con las entrevistas: Al Presidente del Colegio de Ingenieros de Pichincha, Al Presidente de la Cámara de la Construcción, y al Presidente del Colegio de Arquitectos al final del año 2004, la construcción tendrá un crecimiento aproximado del 25%; Lo cual tiene consistencia con la información recopilada en el ilustre municipio de Quito, y el sector de mayor desarrollo es el norte de la ciudad.

El valor del mercado meta según cifras oficiales del IMQ en hierro, es de 15'347.759,76 dólares resultados: cada metro cuadrado tiene una media de 2 quintales de hierro (Entrevistas a Constructores) por 37,13 dólares de PVP y por 206.676 metros cuadrados proyectados; lo que en cantidades significa 413.352 qq. De hierro.

El valor del mercado meta según datos oficiales del IMQ, en cemento es de 6'944.314 dólares (Resultado): Cada metro cuadrado tiene una media de 6 sacos de cemento por 5,60 dólares de PVP y por 206.676 m<sup>2</sup> proyectados, lo que significa 1'240.056 qq de cemento.

El valor del mercado meta de ladrillos es de 723.366 dólares (el



rendimiento según datos de la Cámara de la Construcción por cada metro cuadrado de construcción se utiliza 25 ladrillos, con un costo promedio de 0.14 dólares el ladrillo, multiplicado por 206.676 metros residenciales de construcción proyectados para el sector Norte), lo que significa 5'166.900 unidades de ladrillos.

El valor del mercado meta de bloques es de 1.085.049 dólares (el rendimiento según datos de la Cámara de Construcción por cada metro cuadrado de construcción se utiliza 15 bloques, cada bloque tiene un costo promedio de 0.35 dólares, multiplicado por 206.676 metros de construcción proyectados para el sector Norte), lo que significa 3'100.140 unidades de bloques.

El valor del mercado meta de Ripio es de 1.088.146,80 dólares (el rendimiento según datos de la Cámara de Construcción por cada metro cúbico se utiliza 0.9 quintal de ripio con un costo promedio de 5,85 dólares el metro cúbico multiplicado por 206.676 metros de construcción proyectados para el sector Norte), lo que significa 186.008 m<sup>3</sup> de ripio.

El valor del mercado meta de arena es de 775.444,60 dólares (el rendimiento según datos de la Cámara de Construcción por cada metro cúbico se utiliza 0.4 de arena con un costo promedio de 9,38 dólares el metro cúbico multiplicado por 206.676 metros de construcción proyectados para el sector Norte), lo que significa 82.670 m<sup>3</sup> de arena.

A continuación aparece el cuadro N° 4 del Resumen Valor de Mercados Meta (demanda).

**Cuadro N° 6**

**PROYECCION DEL VALOR DE LOS MATERIALES DE CONTRUCCION**

MATERIAL	VALOR TOTAL	PROYECCION AÑO 1	PROYECCION AÑO 2	PROYECCION AÑO 3	PROYECCION AÑO 4	PROYECCION AÑO 5
Hierro	\$15.347.760	\$19.184.700	\$23.980.875	\$29.976.093	\$37.470.117	\$46.837.646
Cemento	\$6.944.374	\$8.680.467	\$10.850.584	\$13.563.230	\$16.954.037	\$21.192.546
Ladrillos	\$723.366	\$904.208	\$1.130.259	\$1.412.824	\$1.766.030	\$2.207.538
Bloques	\$1.085.049	\$1.356.311	\$1.695.389	\$2.119.236	\$2.649.045	\$3.311.307
Ripio	\$1.088.147	\$1.360.184	\$1.700.229	\$2.125.287	\$2.656.608	\$3.320.760
Arena	\$775.445	\$969.306	\$1.211.632	\$1.514.540	\$1.893.175	\$2.366.469

El cuadro N° 6 demuestra la proyección de la cantidad de materiales de construcción con un crecimiento anual del 25%.

La Compañía de Responsabilidad Limitada CONSFERR, se encuentra ubicada en el sector Norte de la Ciudad de Quito, rodeada de sectores populosos en pleno desarrollo urbanístico. El posicionamiento y la participación en el mercado de la construcción, le garantiza a la empresa una potencial clientela, debido al esmerado servicio, porque además cuenta con una rama muy amplia de productos, capaz de satisfacer no solo los sectores aledaños sino de toda la ciudad. Para convertir al negocio en una ferretería completa, el local fue diseñado y distribuido su espacio para brindar amplitud, comodidad y seguridad a sus clientes con instalaciones adecuadas, como consta en el ANEXO No.3

#### **1.1.4 LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA**

CONSFERR Se constituye legalmente en una Compañía de Responsabilidad Limitada, conformada por tres socios. Los propietarios

inversionistas del negocio proporcionaron los recursos necesarios para la realización del proyecto, mediante la aportación al capital social de \$ 90.000 en partes iguales y adicionalmente \$ 40.000 financiados con la consecución de crédito en una entidad bancaria; lo que posibilitó contar con un capital social de 130.000 dólares para efectuar las inversiones necesarias del negocio.

La formación académica universitaria de los propietarios garantiza que la Compañía cuente con una organización y administración adecuadas al giro del negocio y desarrollo de sus actividades ya que su experiencia en este tipo de negocios hace que ésta cuente con una secuencia bien definida de operaciones de inversión, comercialización y distribución de materiales de construcción y artículos de ferretería lo que le permitirá lograr beneficios a corto y largo plazo.

Según el Datos del Ilustre Municipio de Quito y del Programa de Encuestas Coyunturales del Banco Central, la construcción en el sector norte de la ciudad de Quito captará el 40 % del mercado meta que constituye la demanda insatisfecha de los materiales de construcción en cantidades y valores para el año 2004 como aparece a continuación:

### CUADRO N° 7

#### DEMANDA INSATISFECHA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION EN QUITO – AÑO 2004

Materiales de construcción	Demanda insatisfecha Cantidad	Demanda insatisfecha Valor U.S.D
Hierro	165.341 qq	6'139.103
Cemento	496.022 qq	2'777.725
Ladrillos	2'066.757 u.	289.346
Bloques	1'240.056 u	434.019
Ripio	74.404 m <sup>3</sup>	435.201
Arena	33.069 m <sup>3</sup>	310.182

Fuente: Departamento de Planificación de Construcciones del IMQ

Elaborado por: Marcelo González.

### CUADRO N° 8

**Demanda insatisfecha = Demanda actual – Oferta actual.**

MATERIAL	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
HIERRO	\$15.347.759,76	\$21.486.863,66	\$6.139.103,90
CEMENTO	\$6.944.313,60	\$9.722.039,04	\$2.777.725,44
LADRILLOS	\$723.366,00	\$1.012.712,00	\$289.346,00
BLOQUES	\$1.085.049,00	\$1.519.068,60	\$434.019,60
RIPIO	\$1.088.146,80	\$1.523.408,79	\$435.261,99
ARENA	\$775.444,60	\$1.085.627,20	\$310.182,60

Fuente: Departamento de planificación de construcciones del IMQ

Elaborado por: Marcelo González

El conjunto de condiciones, aptitudes y actitudes que tienen los propietarios de la compañía ha facilitado el desarrollo de la gestión empresarial, que han puesto de manifiesto con su idoneidad para convertir a la empresa en un negocio de éxito y lucrativo.

#### **1.1.5 LA POSICIÓN FINANCIERA Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA**

Del estudio efectuado a la información financiera proporcionada por la contabilidad y de toda otra información disponible, se ha determinado la situación financiera del negocio.

La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos que se reflejan en el Balance General que muestra la situación financiera, y el Estado de Perdidas y Ganancias que muestra los resultados del negocio.

El Estado de Situación o Balance General al 31 de Diciembre del 2004, muestra que la empresa tiene una razonable posición financiera, ya que los activos están debidamente financiados por el pasivo y patrimonio.  
(Anexo N° 1)

**CONFERR COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN**

<b>ACTIVOS</b>				<b>PASIVOS</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja Bancos			28.147	Cuentas por pagar	3.400	26.798
Inv. Mat. Directos			84 .339	Proveedores	21.030	
Clientes			26.240	Doc. Por pagar	2.368	
Arriendos Anticipados			4			
			.100			
<b>ACTIVO FIJO</b>				<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>		
				Obligaciones bancarias	35.000	35.000
Maquinaria	10.000					
Depreciación Acum.	-1.000		9.000	TOTAL PASIVOS		61.798
Vehículos	30 .000			PATRIMONIO		
Depreciación Acum.	-6.000		24.000	Capital Social	90.000	118.963
Equipos de Oficina muebles	5.750			Utilidad Neta	28.963	
Depreciaciones Acumuladas	-		4			
	1.135		.615			
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>						
Gastos de Constitución			250			
Patentes - Licencias			150			
Amortización			-80			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>				<b>\$ 180.761</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 180.761</b>

Al 31 de Diciembre del 2004

El Activo Corriente está conformado por rubros que mantienen liquidez y convertibilidad inmediatas en Caja. Bancos, Inventario de materiales de construcción y ferretería y Cuentas por Cobrar- Clientes que representan un 68% del total de Activos.

El Activo Fijo representa un 21% del total de activos compuesto por maquinaria, Vehículos, muebles y equipos de oficina.

El Pasivo Corriente esta conformado por rubros que presentan exigibilidad y obligatoriedad. Sus obligaciones son relativamente bajas en relación al total de pasivos y patrimonio; un 15% El Pasivo a Largo Plazo corresponde a un crédito solicitado por la empresa a una entidad bancaria y que será amortizado en 8 años.

El Patrimonio compuesto por el capital social inicial de \$ 90.000 se ha aumentado por la utilidad neta de \$ 28.963.

El Estado de Pérdidas y Ganancias o Balance de Resultados, del 1 de enero al 31 de diciembre del 2004, muestra que los ingresos por ventas de materiales de construcción y ferretería fue de \$ 178.380 y que una vez que se disminuyeron costos, gastos, impuestos y utilidades se estableció una utilidad neta de \$ 28963, que representa un 32% de la inversión inicial. (Anexo N° 2)

## CONFERR COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

### ESTADO DE RESULTADOS

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2004

Ventas Netas		215.796
• Costo de ventas		<u>138.449</u>
Utilidad Bruta en Ventas		77.347
• Gastos de Administración	15.015	
• Gastos de Ventas	<u>10.600</u>	<u>25.615</u>
Utilidad de Operaciones		51.732
• Ingresos Financieros	.-	
• Gastos Financieros	<u>6.300</u>	<u>6.300</u>
Utilidad Antes de Reparto de Utilidades		45.432
• 15% de Utilidad de Trabajadores		<u>6.815</u>
Utilidad antes de Impuestos		38.617
• Impuesto a la Renta (25%)		<u>9.654</u>
• Utilidad Neta		28.963

Las razones financieras principales son de liquidez y rentabilidad

**Liquidez** = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Liquidez =  $122.826 / 26.798 = 4.58$

Lo que significa que la empresa ha generado los fondos suficientes para cubrir sus compromisos a corto plazo; es decir la empresa es muy líquida, ya que posee \$ 122.896 y debe \$ 26.798; o tiene \$ 4.58 y debe pagar \$ 1

La Rentabilidad constituye el beneficio que la empresa ha tenido por la



inversión realizada.

La Rentabilidad en relación a la inversión es:

**Rentabilidad = Utilidad Neta / Capital**

**Rentabilidad = 28.963 / 90.000 = 32.18**

La Rentabilidad de la Inversión es 32.18 %

La Rentabilidad en relación al total de Activos es:

**Rentabilidad = Utilidad de Operaciones / Total de Activos =**

**Rentabilidad = 51.732 / 180.761 = 28 %**

La Rentabilidad de los Activos es 28 %

Se puede mencionar que el valor de la empresa se ha aumentado por la rentabilidad obtenida, en relación al costo del capital inicial.

Por lo que se puede decir, que los Estados Financieros presentados por la Compañía al 31 de Diciembre del 2004 son confiables, equitativos y comprensibles; su posición financiera es razonable.

#### **1.1.6 EL OBJETIVO COMERCIAL**

En la actividad comercial el objetivo básico de la compañía, está definido por la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores con el fin de cumplir con las expectativas de uso y consumo de materiales de construcción y artículos de ferretería.

El objetivo comercial se ha cumplido porque los precios de nuestros artículos son más baratos que las de otras ferreterías del sector; la calidad de los materiales de construcción y de ferretería es buena y con garantía de durabilidad; el servicio de venta y distribución es rápido, cumpliendo con normas de peso y medidas apropiadas.

Los materiales de construcción y artículos de ferretería, se han mantenido en el negocio en niveles de existencia suficiente para atender en forma oportuna los requerimientos de clientes para desarrollar los procesos de edificios, locales y viviendas del sector Norte de Quito.

La compañía ha cumplido con la meta propuesta en relación con el volumen de ventas, pues ha sobrepasado un 8,33 % de la demanda insatisfecha del mercado de la construcción en el sector norte de la ciudad de Quito, determinada de la información del cuadro No. 4, captando además sectores cercanos al local de la empresa, especialmente con la venta de materiales de construcción.

La empresa cuenta con herramientas de mercadeo como la manera eficiente en la selección capacitación, motivación y manejo de personal, lo que le permitirá un gran interés sobre la mercadotecnia; así también debe la perspicacia para determinar como encontrar soluciones que apoyen su misión y sustentar su negocio; de igual manera un análisis de mercado proveen formas ordenadas para organizar y establecer un direccionamiento clave para actividades futuras, que le han permitido cumplir con el logro.

Del negocio y sus productos, y todo el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas, también llamados a menudo simplemente ventas; las técnicas de ventas varían altamente de la venta, constituyen las relaciones con el cliente al cerrar un negocio;

asimismo entrenamiento de vendedores, prospección, presentación, cierre del negocio, confianza y empatía.

## **1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **1.2.1 COMO SE AJUSTA EL PRODUCTO A LAS NECESIDADES DEL MERCADO?.**

Los consumidores o demandantes mayoritarios que tienen el negocio son profesionales capacitados y con experiencia en el área de la construcción, lo que determina que nuestros productos sean adquiridos en compras grandes con el apoyo de asesoramiento de un profesional, lo que determina una compra técnica y planificada, que en todos los casos se realiza con un plano y mano de obra calificada.

El atributo de la demanda que los constructores necesitaran materiales de construcción como cemento, hierro, bloque, ladrillos y materiales pétreos para poder construir, lo que incide que estos productos sean necesarios en el mercado.

Pero también, la compañía comercializa los productos con clientes denominados minoritarios que adquieren materiales de construcción y artículos de ferretería en cantidades menores pero necesarias para la construcción; son pequeños y medianos empresarios como Ingenieros, Arquitectos o clientes que construyen o administran en forma directa una construcción.

Con relación a los productos de mayor compra, se establece claramente que los materiales de construcción y artículos de ferretería tienen un alto porcentaje de rotación, por lo que son renovados oportunamente ya que constituyen productos básicos y completamente necesarios en los

proyectos de construcción.

En los proyectos de construcción. El método de control de inventarios que la empresa utiliza es el Método Promedio.

Los indicadores de rotación principales calculados son:

Rotación de inventarios = Costo de ventas / Inventarios-promedio

$$= \frac{17.665}{17.169} = 4,52.$$

Significa que los inventarios de materiales de construcción y artículos de ferretería rotan 4,52 veces al año.

Rotación de cartera = Ventas a crédito / Promedio de cartera

$$= \frac{49.158}{8.120} = 6,05$$

$$\frac{360.dias}{6,05} = 60 \text{ días.}$$

Expresada en días, la cartera representaría 60 días de las ventas a crédito, lo que significa que la cartera tiene una rotación de 6 veces al año.

La Compañía ofrece ventajas como:

- Servicio rápido y eficiente, trata siempre de conseguir el mejoramiento continuo.
- Presenta una ubicación adecuada en relación a la distancia entre el local de venta y las construcciones.
- Concede créditos convenientes con plazos adecuados e intereses bajos.

- La calidad de los materiales de construcción y artículos de ferretería se encuentran dentro de los parámetros que exige el mercado.
- Los productos se expenden en cantidades, peso y medidas completas y exactas.
- El personal de contacto de la empresa es capacitado para atender en forma rápida y eficiente a los clientes.
  
- Al tratar de gestión empresarial debemos considerar lo que necesitamos del control para ser incorporado a los procesos y actividades de la empresa; si existe una empresa, políticas de delegación que formen parte de la filosofía y practicas de la misma., políticas de descentralización, de gerencia temporal, y otras que son los elementos importantes en el control del proceso de dirección.

### **1.2.2 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACION DEL PRODUCTO.**

El estudio de mercado determinó que la gerencia pueda instalar y desarrollar una empresa comercializadora y distribuidora de materiales de construcción y de ferretería, que se convierta en un negocio de éxito y alta rentabilidad.

Los materiales de construcción que la empresa comercializa son: Cemento (sacos), Hierro (en varillas de diferentes diámetros), Ladrillos (Standard), bloques (dos tamaños), material pétreo y artículos de ferretería como: cerámica, baños, plomería, pintura, electricidad, etc.

El cemento es utilizado en la construcción de casas, edificaciones, cerramientos, bordillos, alcantarillado, pavimentación, entre otros, para lo cual comercializa el cemento de marca Selva Alegre y Rocafuerte, como

producto sustituto tiene el cemento premezclado.

En lo referente a hierro, se distribuye hierro producido por Aceros del Ecuador S.A. que produce la marca Adelca. El hierro o varilla de construcción tiene dos tipos: Una varilla corrugada antisísmica, que es de acero de sección circular con superficie liza o corrugada, su uso estructural es con estribos para la construcción, vigas, columnas y otras aplicaciones como en paneles de refrigeradores, parillas y grills. Además Adelca nos proporciona para comercializar: Alambre, clavos, "Ts", ángulos, mallas electro soldadas, viguetas y mallas antisísmicas. También comercializa hierro de ANDEC, otra fábrica de hierro y derivados.

Adicionalmente se ofertan materiales variados de construcción y ferretería los mismos que son de buena calidad y prestan el servicio necesario en el sector de la construcción.

### **1.2.3 COSTO DEL PRODUCTO**

El costo del producto está conformado por los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto durante un proceso productivo o una actividad comercial. En el costo del proyecto o la inversión del capital de trabajo se compone de los tres elementos básicos del costo:

- a) Materiales directos de construcción y ferretería.
- b) Mano de obra directa.
- c) Costos indirectos de fabricación.

## RESUMEN.- COSTO DEL PRODUCTO

a) Costo de materiales de construcción y ferretería	101.033
b) Mano de obra directa (\$ 630 x 12)	7.560
c) costo indirecto de fabricación (2488 x 12)	29.856
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$138.449</b>

INFORMACIÓN QUE SE PRESENTA EN EL ANEXO N° 1  
ANEXO N° 1 COSTO DE PRODUCCIÓN.-

### CUADRO N° 9

a) Costos de Materiales directos de construcción y ferretería.

**“CONSFERR” Compañía de Responsabilidad Limitada**

**Año 2004**

<b>Material Directo para Construcciones</b>	<b>Ventas en Cantidad</b>	<b>Costo Unitario U.S.D</b>	<b>Costo de Venta Anual U.S.D</b>
Cemento (qq)	6.198	4.90	30.369
Hierro (qq)	1.934	19.52	37.751
Ladrillos (Unidades)	9.477	0.20	1.895
Bloques (Unidades)	9.476	0.32	3.032
Material Pétreo	30	50.00	1.500
Artículos de Ferretería	Varios		26.486
		<b>TOTAL</b>	<b>101.033</b>

Elaborado por: **Marcelo González**

En el cuadro que antecede se muestra la cantidad de quintales de cemento (6.198); quintales de hierro (1.934); unidades de ladrillo (9.477);

unidades de bloques (9.476); camiones de material pétreo (30); y artículos de ferretería necesarios como máximo que se ha comercializado en el año.

El inventario de materiales directos debe tener una administración sostenida durante todos los meses del año, para que la empresa logre cumplir con su objetivo meta, es decir alcanzar una venta del 8.33 % de la demanda insatisfecha de materiales de construcción, calculada de la información del cuadro N ° 4.

El costo de insumos en material directo asciende a 101.033 USD, requerido como inventario para el desarrollo de sus actividades.

**b) Mano de obra directa.**

Constituye otro elemento del costo insumo para obtener el costo de producción (comercialización), y está conformado por el costo de salarios para el personal que directamente trabaja o labora con el material directo y la comercialización del mismo; generalmente se lo denomina “obreros”; se detalla a continuación.



**CUADRO N° 10**  
**Mano de obra directa. (Estimada)**

<b>Denominaciones en la empresa (Obreros)</b>	<b>Salarios o Sueldo al mes USD.</b>
Vendedor	200
Bodeguero	250
Ayudante	180
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>

Elaborado por: Marcelo González.

Se requiere del pago de mano de obra directa al mes de 630 USD.

**c) Costos indirectos de fabricación (Comercialización-Estimados)**

Constituye aquellos costos y gastos que intervienen indirectamente en el proceso productivo (comercialización) y que se subdivide a la vez en materiales indirectos, mano de obra indirecta y gastos indirectos.

**Costos indirectos de fabricación USD (Al mes)**

• <b>Materiales indirectos:</b>	520
– Herramientas y suministros de construcción	400
– Útiles de Aseo	20
– Otros	<u>100</u>
▪ <b>Mano de obra indirecta:</b>	180
– Guardianía	<u>180</u>

<b>▪ Gastos indirectos.</b>		<b>1.788</b>
– Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	140	
– Depreciación de maquinaria – equipo, vehículos	167	
– Combustibles y lubricantes	100	
– Seguros	200	
– Arriendo del local	1.000	
– Otros (reparaciones, mantenimiento, instalaciones)	181	
<b>TOTAL</b>		<b><u>2.488</u></b>

Como se puede observar, el costo indirecto de fabricación (comercialización) al mes asciende a USD 2.488.

#### **1.2.4 PRODUCTO COMPETITIVO**

Como empresa que trata de entrar al mercado de la construcción, llevamos nuevas ideas y enfoques para captar la demanda insatisfecha, teniendo presente que los competidores harán lo posible para que nuestra empresa no los impacte o que los afecte lo menos posible.

Así, a fin de lograr la distribución de hierro se debe cumplir con varios requisitos que permita a las fábricas de este material conceder cupos del citado producto. Igual que el hierro, cemento, material pétreo, ladrillos y bloques existen barreras establecidas por el mercado, que dificulta el ingreso de nuevos participantes, Para el efecto, la gerencia de la compañía ha puesto toda su capacidad para lograr productos competitivos en el negocio.

En el negocio del hierro y del cemento es conocido que se maneja un tipo de monopolio para aprovisionar en las distribuidoras de estos productos,

sin embargo, con volúmenes de venta altos se puede convertir en distribuidor autorizado.

En artículos de ferretería, nuestros productos están claramente diferenciados con relación a mejor calidad, mejores precios, asistencia técnica, concesión de garantías, ofrecimiento del servicio de transporte, crédito conveniente.

Las características principales de los productos competitivos que se analizaron en relación con otras empresas de negocio de materiales de construcción y ferretería son:

#### **CUADRO N° 11**

##### **Características principales de los productos competitivos**

<b>CARACTERISTICAS COMPETITIVAS</b>	<b>CONFERR CIA. Resp. Ltda.</b>	<b>COMPETIDOR A</b>	<b>COMPETIDOR B</b>
Clientes por clase social que compran materiales de construcción.	Media Clase alta	media	Popular
Clientes de Quintales de Cemento	400 qq	500 qq	300qq
Marca de Cemento mas utilizada	Cemento Selva Alegre 73 %	Cemento Rocafuerte 13.30 %	Otros 13.70%
Principales distribuidores de Cemento	CONFERR 40 %	Cámara de la Construcción 13.30 %	Otros 30 %
Ubicación	60 % Cercana	30 % Corta	10 % Lejos

Precios	Mejores	Menores	Menores
Consumo de Hierro	Alto	Medio	Bajo
Diámetro de Hierro – Existencias	Todos	Casi Completo	Completo
Entrega de Materiales	Rápida	Oportuna	Lenta
Crédito	Bueno	No da	No da
Transporte a la obra	Sin costo	Costo Alto	Costo Medio
Variedad de Productos	Completa	Media	Media
Servicio Post- Venta	Importante	Nada Importante	Poco Importante

Fuente: Elaborado por Marcelo González

De la información obtenida en la investigación a empresas constructoras y a empresas distribuidoras de materiales de construcción, se obtuvo la información que consta en el anexo No. 2 (Estudio Socio Económico)

## CAPÍTULO II

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **2.1. EL MERCADO**

#### **2.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

Un mercado está constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas, y por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención, precio adecuado, entre otros.

El estudio de mercado nos ha permitido conocer la situación que existe entre la oferta y la demanda, y los precios de los materiales de construcción y artículos de ferretería, para conocer la demanda actual y potencial que debe ser cubierta con nuestros productos en el Sector Norte de la Ciudad de Quito.

## **METODOLOGÍA.**

### **TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

En el presente estudio se pretende descubrir el comportamiento y características de los consumidores de este tipo de productos, y de los competidores que ofrecen los mismos productos por lo que se propone dos tipos de investigación primaria cuantitativa y cualitativa.

FUENTE	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PROCEDIMIENTO
PRIMARIA	Encuesta	Consumidor final (constructor)	Tablas y cuadros de Excel.
	Entrevistas	Residentes de obra	Conclusiones
SECUNDARIA	Ferias de Exposición de Vivienda. Boletines Folletos Fuentes Estadísticas. Internet	Cámara de la construcción. Banco Central Corporación Financiera Nacional (CFN) Privado	Cuadros de Excel  Análisis de la información

## FUENTES E INSTRUMENTOS.

## TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para obtener el tamaño de la muestra se establecieron las siguientes condiciones:

- a) El nivel de confianza se determina en el 95%.
- b) Se estableció una población de 30 constructoras.
- c) El error de muestreo es del 18%.

Con los datos propuestos se aplicó la siguiente **fórmula**:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

## Desarrollo de la Formula

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 * 0.5)(30)}{(1.96)^2 (0.5 * 0.5) + (30)(0.18)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(30)}{(3.8416)(0.25) + (30)(0.0324)}$$

$$n = \frac{28.812}{0.9604 + 0.972}$$

$$n = \frac{28.812}{1.9324}$$

$$n = 14.90$$

$$n = 15 \text{ constructoras}$$

#### - **Análisis de Clientes.-**

Se efectuó un sondeo de los gustos y preferencias de los constructores, en cuanto al consumo de materiales de construcción, para el efecto se aplicaron estrategias para la segmentación del mercado, así como para lograr posicionamiento en el mercado.

A continuación se anotan las preguntas y respuestas correspondientes en cada caso:

A los constructores (15):

1.- ¿Qué tipo de clientes atienden en la actualidad (en su economía)?

<u>CLIENTES</u>	<u>CONSTRUCTORAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
-----------------	----------------------	-------------------

Altos	3	20,00 %
Medios Altos	9	60,00 %
Populares	2	13,30 %
Gobiernos	<u>1</u>	<u>6,70 %</u>
Seccionales		
TOTAL	<u>15</u>	<u>100,00 %</u>

2.- ¿Cuántos quintales de cemento consume su empresa a la semana?

<u>CONSUMO</u>	<u>PORCENTAJE</u>
500 qq	48,19 %
300 qq	23,92 %
200 qq	19,28 %
50 qq	<u>3,61 %</u>
TOTAL	<u>100,00 %</u>

3.- ¿Qué marca de cemento utiliza generalmente para sus trabajos?

<u>MARCA</u>	<u>CONSTRUCTORAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Rocafuerte	2	13,30 %
Selva Alegre	11	73,30 %
Selva Alegre y	2	13,30 %
Rocafuerte		
TOTAL	15	100,00 %

4.- ¿Por qué razones le compra UD. A un distribuidor o comercializador?



<b><u>RAZONES</u></b>	<b><u>CONSTRUCTORAS</u></b>	<b><u>PORCENTAJE</u></b>
Crédito y Transporte	1	6,70 %
Por el Precio	1	6,70 %
Por el Precio y la Ubicación	4	26,70 %
Por la ubicación	<u>9</u>	<u>60,00 %</u>
	<u>15</u>	<u>100,00 %</u>
TOTAL		

5.- ¿Cuántos quintales de hierro consume la empresa semanalmente?

<b><u>CONSUMO</u></b>	<b><u>CONSTRUCTORAS</u></b>	<b><u>PORCENTAJE</u></b>
25 qq	8	53,30 %
40 qq	2	13,30 %
300 qq	1	6,70%
500 qq	1	6,70 %
No contesta	<u>3</u>	<u>20,00 %</u>
TOTAL	<u>15</u>	<u>100,00 %</u>

6.- ¿Es muy importante para UD. el tiempo de entrega de los materiales de construcción?

<b><u>IMPORTANCIA</u></b>	<b><u>CONSTRUCTORAS</u></b>	<b><u>PORCENTAJE</u></b>
Muy Importante	2	13,30 %
Ni muy ni nada importante	4	26,70 %
Poco importante	4	26,70 %
Nada importante	<u>5</u>	<u>33,30 %</u>
TOTAL	<u>15</u>	<u>100,00 %</u>

7.- ¿Es importante el crédito en la adquisición de los materiales de Construcción?

<u>IMPORTANCIA</u>	<u>CONSTRUCTORAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Muy importante	9	60 %
Poco importante	3	20 %
Nada importante	<u>3</u>	<u>20 %</u>
TOTAL	<u>15</u>	<u>100 %</u>

8.- ¿Es para usted importante el servicio de transporte de los materiales de construcción?

<u>IMPORTANCIA</u>	<u>CONSTRUCTORAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Muy importante	9	60,00 %
Poco importante	1	6,70 %
Nada importante	<u>5</u>	<u>33,30 %</u>
TOTAL	<u>15</u>	<u>100,00 %</u>

#### - **Venta de Productos.-**

Para lograr mayores ventas de nuestros productos de materiales de construcción y artículos de ferretería se han realizado actividades importantes de publicidad, de promoción de ventas y sobre todo estableciendo relaciones comerciales adecuadas con clientes y proveedores e intermediarios. De esta forma hemos logrado penetrar en el mercado.

#### - **Planeación de productos.-**

Implicó llevar a cabo actividades de comercialización para tratar de posicionar productos, con calidad y marcas reconocidas de los productos, ofreciendo garantías, servicio de entrega oportuna de los materiales de construcción y de los artículos de ferretería en los sitios de las obras que realizan los constructores. De esta forma la planeación de los productos fue muy importante para el desarrollo de la empresa y para la diversificación de los productos.

#### - **Establecimiento de Precios.-**

La empresa ha mantenido precios competitivos en el mercado, no se ha considerado aumento de precios en los artículos, sino más bien, la lista de precios de venta ha sido razonable, manteniendo una rentabilidad mínima, lo que ha permitido que la empresa se vaya posicionando en el mercado.

- **Distribución.-**

Se han tomado en cuenta adecuados y confiables canales de distribución para que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio de distribución de los materiales y artículos en la obra; esto ha permitido implantar un desarrollo en el mercado.

**2.1.2. OPORTUNIDAD COMERCIAL**

Del estudio del mercado realizado se estableció algunas características que nos permiten visualizar la oportunidad para comercializar materiales de construcción como:

**Consumo.-**

El consumo tiene relación con el número y el tamaño de las obras que realiza, por esta razón el sector de mayor desarrollo de la ciudad involucra directamente un mayor consumo.

Sobre la frecuencia de compra, ésta depende directamente de la manera como se realicen los desembolsos y de las cláusulas de la forma de pago por parte de los contratantes a los constructores; es decir en algunas obras se adquiere cemento y hierro semanalmente, quincenalmente, mensualmente o en una sola compra para toda la obra de acuerdo a los cálculos.

**Gustos y Preferencias.-**

Los gustos y preferencias de los constructores tienen relación directa con el cemento, el hierro y los materiales pétreos que adquieren o usan para sus obras, pero si no hay el de su preferencia compran otros debido a que los distribuidores no siempre tienen en stock el suficiente cemento, hierro y materiales pétreos y la obra no puede ser paralizada.

Las preferencias sobre los distribuidores se atribuyen a los servicios que ofrece cada uno, como son los créditos, los descuentos, el servicio de entrega y transporte, entre otros. Algunos constructores tienden a adquirir los materiales donde los conocen y otros prefieren adquirirlos cerca de la obra.

En el área de la construcción los acabados tienen relación directa con los presupuestos y los gustos de los contratantes; mientras que el consumo de hierro, cemento, bloque, ladrillo, arena, ripio depende del gusto y de la experiencia del constructor.

De la pregunta: ¿Por qué razones le compra Usted a este distribuidor o comercializador?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

El 6,70 % de los entrevistados adquieren cemento al actual distribuidor porque les da crédito y transporte; el 60 % porque el local del distribuidor o comercializador está cerca de la obra; el 6,70 % por el precio; el 26,70 % por el precio y la ubicación.

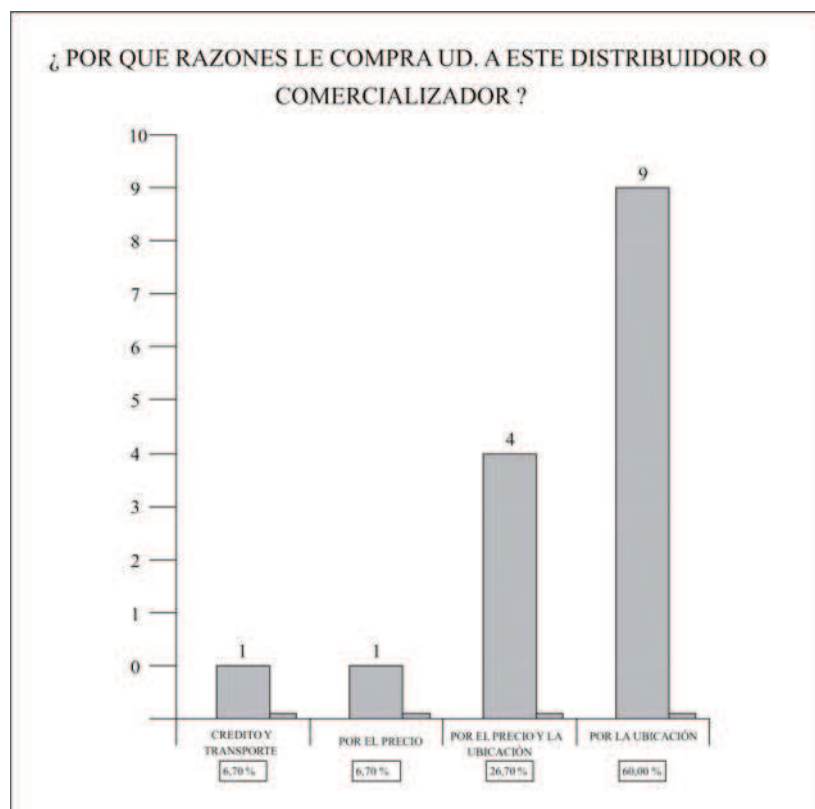
El estudio de mercado se basó en realizar 15 entrevistas a las constructoras más grandes de la ciudad de Quito, que constantemente están construyendo y por ende adquiriendo materiales de construcción; más los ingenieros civiles o arquitectos independientes solo trabajan por contrato y los mismos no se encuentran construyendo constantemente.

¿POR QUE RAZONES LE COMPRA UD. A ESTE DISTRIBUIDOR O COMERCIALIZADOR?

**CUADRO N.º 1**

	GENERAL	
	#	%
CREDITO Y TRANSPORTE	1	6,70 %
POR EL PRECIO	1	6,70 %
POR EL PRECIO Y LA UBICACIÓN	4	26,70 %
POR LA UBICACIÓN	9	60,00 %
Total	15	100,00 %

**GRÁFICO N.º 1**



Fuente: Estudio de Mercado para Distribución de Materiales de Construcción

### **Evaluación de las concentraciones humanas**

“Es la evaluación de las concentraciones humanas donde se generan las oportunidades de mercado debido al acelerado crecimiento de la población” <sup>2</sup>

Para el caso propuesto, implementar un negocio almacén de comercialización de materiales de construcción constituyó una posible oportunidad, la que se debe aprovechar para lograr un mercado rentable, ya que a simple percepción existe un incremento incesante de inversión en el sector de la construcción, la ubicación de esta distribuidora está estratégicamente en el norte de la ciudad donde se está ampliando la mayoría de proyectos de construcción.

En la ciudad de Quito la población llegó a ser de 1.399.378 habitantes según el censo que se realizó en el año 2001, en el año 2004 la población aproximada es de 1.450.000, existiendo un total de viviendas en la zona urbana de Pichincha de 506.289, de las cuales existe 12.338 viviendas en construcción, es decir del 100% de la construcción el 2.44% son viviendas que todavía se encontraban en construcción y el 97,56% son edificaciones terminadas.

### **2.1.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes clientes según sus necesidades y hábitos de compra.

La segmentación es un proceso clave para la vinculación de la oferta y demanda, lo cual es uno de los problemas más difíciles del servicio al cliente. Al relacionar la oferta con la demanda le permite a las empresas producir los niveles deseados sin cambios adicionales, tiempo extra ni concentración suficiente; además reduce al mínimo el número y el riesgo del desabastecimiento.

Un segmento de mercado, está constituido por un grupo importante de compradores, por lo que la segmentación se enfocará hacia clientes o consumidores para prestar un servicio adecuado.

## **VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

Para satisfacer mejor las necesidades del consumidor es necesario segmentar el mercado y delimitar que segmento de mercado puede la empresa satisfacer fácilmente.

La empresa utilizó las siguientes variables para segmentar el mercado:

- Geográficas.
- Demográficas.
- Psicográficas.
- De Comportamiento del Cliente.

### **GEOGRÁFICAS.**

Para efectuar todas sus acciones de oferta del producto, la empresa ubicó al mercado de la siguiente forma:

- |                          |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|
| • Mercado                | Sector Norte de la Ciudad de Quito   |
| • Densidad               | Urbana, Suburbana                    |
| • Población de la Ciudad | Aproximadamente 1.500.000 habitantes |

### **DEMOGRÁFICAS.**

Al considerar el perfil social, la empresa tomará en cuenta que los posibles consumidores son:

- Edad: De 28 a 38 años
- Sexo: Masculino
- Tamaño Familiar Constituida por 4 o 5 miembros
- Ingresos Nivel Socioeconómico Mediano
- Ocupación En empleos públicos y privados
- Educación Educación Primaria, Secundaria, Universitaria.
- Raza Todos
- Nacionalidad Todos
- Ciclo de vida Solteros, Casados, Jóvenes, Adultos

#### **PSICOGRÁFICAS.**

Contemplará la motivación para captar:

- Clase Social Media, Media Alta
- Personalidad Compulsiva, Ambiciosa

#### **DE COMPORTAMIENTO.**

La empresa considerará la utilización y los beneficios de los materiales de construcción y ferretería, para lo cual, su base de segmentación tendrá:



Ocasión de uso	Ocasión regular, ocasión especial
Beneficios buscados	Calidad, excelente, servicio, precios económicos
Condición del usuario	Usuario regular, usuario potencial
Frecuencia de uso	Usuario frecuente
Nivel de lealtad	Fidelidad firme, absoluta
Estado disposición	Enterado, informado, interesado, con intención de compras, deseoso
Actitud hacia los productos	Entusiasta, positiva

#### **2.1.4. TAMAÑO Y TENDENCIAS DEL MERCADO**

Para poder medir el tamaño y la tendencia del mercado se utilizaron datos del Departamento de Planificación del Ilustre Municipio de Quito y los datos del Programa de Encuestas de Coyuntura del Banco Central del Ecuador, para determinar el mercado meta para cada uno de los materiales de construcción; en forma posterior se establece el tamaño y las proyecciones del mercado.

Según datos del Ilustre Municipio de Quito y del Programa de Encuestas de Coyuntura del Banco Central del Ecuador, se proyecta una tasa de crecimiento trimestral del 5.57%, lo que al año sería una tasa de crecimiento del 22.28%, es decir que Quito tendrá un total de 393.306 metros cuadrados de construcción para el año 2.004, de los cuales 206.676 metros cuadrados estarán ubicados en el Norte de la ciudad,

43.171 metros cuadrados en el Sur de la ciudad, 33.510 metros cuadrados en el valle de Tumbaco y 109.949 metros cuadrados en el resto de sectores. Información que es proporcionada por el Ilustre Municipio de Quito.

Fuente: Municipio de Quito

Según las entrevistas al Presidente del Colegio de Ingenieros de Pichincha, Ing. Marcelo Andrade Godoy, al Presidente de la Cámara de la Construcción Ing. Ruddy Cabezas y al Presidente del Colegio de Arquitectos, Arq. Marcelo Noboa Chávez: la construcción tendrá a final de año un crecimiento aproximado del 25% lo cual tiene consistencia con la información recopilada en el Ilustre Municipio de Quito y el sector de mayor desarrollo es el Norte de la Ciudad.

El valor del mercado meta, según datos oficiales del IMQ, en cemento es de 6.944.314 dólares (resultado: cada metro cuadrado tiene una media de 6 sacos de cemento por 5,60 dólares de PVP y por 206.676 metros cuadrados proyectados). Sin embargo, si a esto adicionamos el 40% de construcciones que se realizan sin permiso municipal, el valor del mercado meta sería 9.722.039,04 dólares, correspondientes a 289.346 metros cuadrados de construcción.

El valor del mercado meta según cifras oficiales del IMQ en hierro es de 15'347.759,76 dólares (resultado: cada metro cuadrado tiene una media de 2 quintales de hierro (Entrevistas a Constructores) por 37,13 dólares de PVP y por 206.676 metros cuadrados proyectados). Si a este valor incluimos las construcciones no autorizadas, el valor del mercado meta sería 21.486.863,66 dólares es decir 578.692 quintales de hierro.

El valor total del mercado meta (con y sin permisos de construcción) de cemento y hierro es de 36'834.623,42 dólares anuales, es decir 1'736.078 quintales de cemento y 578.692 quintales de hierro.

El valor del mercado meta de ladrillos es de 723.66 dólares (el rendimiento según datos de la Cámara de la Construcción por cada metro cuadrado de construcción se utiliza 25 ladrillos, con un costo promedio de 0,14 dólares el ladrillo, multiplicado por 206.676 metros residenciales de construcción proyectados para el sector Norte), si a este valor agregamos las construcciones no autorizadas, el valor del mercado meta sería de 1'012.712 dólares, es decir 7'233.665 ladrillos.

El valor del mercado meta de bloques es de 1'088.049 dólares (el rendimiento según datos de la Cámara de construcción por cada metro cuadrado de construcción se utiliza 15 bloques, cada bloque tiene un costo promedio de 0.35 dólares, multiplicado por 206.676 metros de construcción proyectados para el sector Norte) si a este valor añadimos las construcciones no autorizadas, el valor del mercado meta sería de 1'519.068,60 dólares, es decir 4'340.196 bloques.

El valor total del mercado meta (con y sin permisos de construcción) de ladrillos y bloques es de 2'721.571 dólares anuales, es decir 7'233.657 ladrillos y 4'340.196 bloques.

El valor del mercado meta de Ripio es de 1'088.149,14 dólares (el rendimiento según datos de la Cámara de Construcción por cada metro cúbico se utiliza 0.9 quintal de ripio con un costo promedio de 5,85 dólares el metro cúbico multiplicado por 206.676 metros de construcción proyectados para el sector Norte), si a este valor añadimos las construcciones no autorizadas, el valor del mercado meta sería de 1'523.408,79 dólares.

El valor del mercado meta de arena es de 775.448 dólares (el rendimiento según datos de la Cámara de Construcción por cada metro cúbico se utiliza 0.4 de arena con un costo promedio de 9,38 dólares el metro cúbico multiplicado por 206.676 metros de construcción proyectados para el sector Norte) si a este valor añadimos las construcciones no autorizadas, el valor del mercado meta sería de 1'085.627,20 dólares.

El valor total del mercado meta (con y sin permisos de construcción) de materiales pétreos es de 2'609.035,99 dólares anuales, conforme aparece a continuación en el cuadro N° 2 de página anterior.

**RESUMEN VALOR DE MERCADOS METAS (DEMANDA)**  
**(Valor en un año de construcción en el sector norte de la**  
**ciudad de Quito en el año 2004)**

**CUADRO N.º2**

<b>MATERIAL</b>	<b>Cantidades</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Hierro	413.352 qq.	\$ 37,13	\$ 15.347.759,76
Cemento	1.240.056 qq.	\$ 5,60	\$ 6.944.313,60
Ladrillos	5.166.900 u.	\$ 0,14	\$ 723.366
Bloques	3.100.140 u.	\$ 0,35	\$ 1.085.049.
Ripio	186.008 m3	\$ 5,85	\$ 1.088.146,80
Arena	82.670 m3	\$ 9,38	\$ 775.444,60.

**CUADRO N.º 3**  
**PROYECCIÓN DE LA CANTIDAD DE LOS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**

<b>MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD ACTUAL</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 2005</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 2006</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 2007</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 2008</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 2009</b>
Hierro	413.352 qq	516.690 qq	645.863 qq	807.328 qq	1.009.160 qq	1.261.450 qq
Cemento	1.240.056 qq	1.550.070 qq	1.937.558 qq	2.421.984 qq	3.027.480 qq	3.784.351 qq
Ladrillos	5.166.900 u	6.458.625 u	8.073.281 u	10.091.602 u	12.614.502 u	15.768.127 u
Bloques	3.100.140 u	3.875.175 u	4.843.969 u	6.054.961 u	7.568.701 u	9.460.876 u
Ripio	186.008 m3	232.510 m3	290.638 m3	363.297 m3	454.121 m3	567.651 m3
Arena	82.670 m3	103.338 m3	129.172 m3	161.465 m3	201.831 m3	252.289 m3

La proyección de la cantidad actual de los años se proyectó con un 25% tanto en cantidades de materiales cuanto en valores, conforme a la explicación contenida en los cuadros N° 5 y Cuadro N° 6 de las páginas anteriores.

**CUADRO N.º 4**  
**PROYECCIÓN DEL VALOR DE LOS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**

MATERIAL	VALOR ACTUAL	PROYECCIÓN AÑO 2005	PROYECCIÓN AÑO 2006	PROYECCIÓN AÑO 2007	PROYECCIÓN AÑO 2008	PROYECCIÓN AÑO 2009
Hierro	\$ 15.347.760	\$ 19.184.700	\$ 23.980.875	\$ 29.976.093	\$ 37.470.117	\$ 46.837.646
Cemento	\$ 6.944.374	\$ 8.680.467	\$ 10.850.584	\$ 13.563.230	\$ 16.954.037	\$ 21.192.546
Ladrillos	\$ 723.366	\$ 904.208	\$ 1.130.259	\$ 1.412.824	\$ 1.766.030	\$ 2.207.538
Bloques	\$ 1.085.049	\$ 1.356.311	\$ 1.695.389	\$ 2.119.236	\$ 2.649.045	\$ 3.311.307
Ripio	\$ 1.088.147	\$ 1.360.184	\$ 1.700.229	\$ 2.125.287	\$ 2.656.608	\$ 3.320.760
Arena	\$ 775.445	\$ 969.306	\$ 1.211.632	\$ 1.514.540	\$ 1.893.175	\$ 2.366.469

FUENTE: Luis Fernando Benítez, Jefe del Departamento Técnico, Cámara de la Construcción de Quito.

### **2.1.5. COMPETENCIA**

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Las empresas que tratan de entrar por primera vez a un nuevo sector traen consigo, nuevas ideas y enfoques para conseguir mercado; mientras que los competidores antiguos por su parte harán todo lo posible para que esta nueva empresa no los impacte o que los afecte lo menos posible a través de obstáculos.

En el negocio del hierro, del cemento, de los materiales pétreos, de los ladrillos y bloques existe una barrera de entrada fundamental y muy fuerte que dificulta fuertemente el ingreso de nuevos participantes como lo es la obtención de cupos para distribución.

El mercado del hierro es un monopolio manejado por Adelca y Andec, los cuales entregan su producto por cuotas y el distribuidor tiene que cumplir varios requisitos que para una empresa nueva son imposibles cumplir por lo cual los distribuidores tampoco dan facilidades.

Esta dificultad se da, ya que en la actualidad la mayoría de las empresas proveedoras de cemento no están otorgando cupos ya que están trabajando a su máxima capacidad.

Un caso similar es el del hierro, donde los cupos para los nuevos distribuidores están cerrados debido a que están trabajando a sus máximas capacidades.

Además de lo antes mencionado, para ser nuevo distribuidor en caso de obtener el cupo hay que cumplir con ciertos requerimientos básicos.

### **Poder de los proveedores locales:**

Existen tres fabricantes de cemento y dos fabricantes de hierro, los que dominan el mercado actualmente, los cuales manejan un tipo de monopolio, ya que el hierro en la parte de la sierra lo maneja Adelca y en la zona Andec., si uno de éstos sube el costo del producto el otro también lo sube, por lo cual no existe una competencia, lo mismo sucede con el cemento; lamentablemente en entrevistas con los fabricantes no se pudo obtener la producción y la cantidad de entrega en el cantón Quito, ya que es información confidencial de comercialización porque existe un rumor que habrá una empresa ecuatoriana que producirá hierro y romperá el monopolio existente al momento. Ni las cámaras de construcción ni de industrias, ni ningún otro organismo pueden saber cuanto es la producción de una empresa para la entrega en el cantón Quito. La Superintendencia de Compañías tiene la facturación anual, pero esa información no la proporcionan sin una autorización del productor.

Además son marcas de mucha confianza y prestigio para sus clientes, las que han sabido ganar a lo largo de su existencia.

Por ser los únicos en el mercado cuando ellos lo deseen pueden ejercer su poder de negociación sobre los miembros del sector de la construcción mediante los cambios que ellos quieran realizar, en cuanto a precios, calidad y servicios de asesoría técnica, etc. Existe al momento a nivel nacional distribuidores exclusivos y autorizados, los cuales tienen que ser empresas constituidas con un volumen de venta alto, sin embargo cualquier ferretería puede vender los productos siempre y cuando cuente con el espacio físico suficiente para tener el producto.



Su producto no está claramente diferenciado por los consumidores, pero el cliente no tiene más opciones de compra y sabe que el nivel de calidad es muy satisfactorio.

Los fabricantes tienen un cierto nivel de integración hacia delante que se da cuando el constructor realiza compras mayores a 1000 quintales de cemento e igual cantidad en hierro. Pero para las ventas menores se utilizan a los distribuidores autorizados.

El mercado ecuatoriano es muy importante para los proveedores, ya que las empresas siempre tratan de protegerlo con precios razonables, mejoramiento continuo de su producto, estricto control de calidad, asistencia técnica, publicidad, etc.

#### **Poder de los compradores:**

Dado que los productos no son realmente diferenciados por los constructores, éstos siempre podrían buscar otros distribuidores alternativos que puedan ofrecerles al menos servicios similares.

#### **Acción estratégica:**

La elección de los proveedores a quien comprar y de los clientes a los que voy a vender es una decisión estratégica, ya que ellos deben tener poca capacidad para influir en mi negocio.

Para este caso, la influencia que tienen los proveedores para influir en mis decisiones es total, ya que son ellos los que determinan todas las condiciones del mercado y si el distribuidor no está de acuerdo simplemente perderá su cupo que será asignado a otro.

Por esto, como resultado de nuestro estudio, creemos que es más adecuado dirigirnos a constructores medianos y pequeños, ya que la dependencia de constructores grandes volvería muy vulnerable el negocio.

### **Productos sustitutos:**

El cemento que es vendido por los distribuidores (sacos) tiene como producto sustituto el cemento premezclado, el mismo que se lo utiliza en las construcciones de casas o edificaciones grandes y que se lo puede adquirir en las hormigoneras de la ciudad a un costo de \$4.40 dólares el metro cúbico; este material sustituto no tiene una etapa definida para su utilización, ya que puede ser utilizado en cualquier proceso cuando no existe cemento de saco ya sea por falta del material en sí o por falta de flujo de caja de los inversionistas de la construcción. Según nuestro estudio de mercado realizado en la investigación de mercado explorativa, se pudo decir que el 65% de los constructores utilizan cemento premezclado, pero no hay que olvidar que un momento u otro para todas las construcciones se necesitan cemento en sacos, ya que los cálculos que se realizan sobre las necesidades de este cemento no son precisas en 100% por lo que es necesario comprar el cemento en sacos.

### **Características y atributos de la competencia y porcentaje de ventas de la principal competencia.-**

#### **Ferretería “Comité del Pueblo”**

Están en el mercado más de 10 años, su dirección es Av. Eloy Alfaro y Juan Molineros (entrada al Comité del Pueblo). Su local es de aproximadamente 600 metros cuadrados, cuenta con unos quince empleados a su servicio, comercializa además de cemento y hierro todos

los materiales relacionados con la construcción, herramientas eléctricas, materiales de seguridad industrial, etc.

Es distribuidor autorizado de cemento Rocafuerte, el costo por quintal de 50 Kg. Es de 5.62 dólares. Comercializa en promedio 2.000 quintales semanales, ofrece servicio de transporte, que es gratuito cuando la venta sobrepasa 100 quintales.

En hierro, comercializa la marca Andec, con un costo promedio de 37 a 38 dólares el quintal, vende 1.500 quintales semanales, ofrece transporte gratis cuando la compra supera los 50 quintales.

Tras una línea de crédito hasta de siete días, la que está dirigida únicamente para clientes conocidos o fieles (clientes que adquieren cemento por más de dos años continuamente) que son el 45% de todos sus clientes, los descuentos van desde el 2% hasta el 4% dependiendo del monto y de la forma de pago. Como servicio adicional atiende ventas por teléfono.

Realiza publicidad en radio, prensa y televisión, de manera general sin especificar ningún proveedor, ya que Disensa es una empresa que tiene alrededor de 200 distribuidores en todo el país, también tiene publicidad de apoyo que se refiere a material POP.

### **Ferretería “Carrera”**

Está ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Av. de los Granados, tiene una extensión de unos 600 metros cuadrados y cuenta con quince empleados aproximadamente. Es distribuidor autorizado de Cemento Selva Alegre que lo comercializa a 5.20 dólares el saco de 50 Kg. vende

aproximadamente 400 sacos semanales. Su costo por transporte es de 4 dólares.

Comercializa dos marcas de hierro Adelca y el origen Venezolano. El PVP por quintal de hierro venezolano es de 30 dólares y el hierro de Adelca es de 37 a 38 dólares, vende semanalmente 300 quintales. El servicio de transporte para hierro tiene un costo de 6 dólares por viaje.

Ofrece crédito (el crédito es por medio de cheques post fechados o un voucher autorizado) a sus clientes frecuentes y conocidos (clientes que compran cemento y hierro por más de un año) hasta quince días plazo, el porcentaje de clientes frecuentes es del 60%. Los descuentos dependen de la cantidad y forma de pago, son de hasta el 3%, está en el mercado más de diez años.

No realiza ningún tipo de publicidad en medios (radios, prensa, televisión, revistas), tiene publicidad de identificación local.

### **Ferretería Unifer (Unión de ferreterías S.A.).**

Pertenece a una cadena de 6 ferreterías; está ubicada en la Av. Diego de Vásquez frente al estadio de la Liga. Tiene aproximadamente un terreno de 600 metros cuadrados. Trabajan alrededor de 20 personas. Está promocionando un nuevo producto que no tiene más de un año en el mercado, que es el cemento BIO BIO de origen Chileno, el PVP es de 5.25 dólares el saco de 50 Kg., vende aproximadamente de 1.000 a 2.000 quintales semanales. Ofrece transporte sin costo cuando la compra es mayor a 140 quintales.

Además Unifer comercializa hierro de origen Chileno, su PVP oscila entre los 18.80 dólares y 20.72 dólares por quintal, dependiendo del diámetro y

la longitud del hierro, vende 300 quintales semanales, este hierro Chileno tiene en el mercado dos semanas.

Unifer tiene una línea de crédito de hasta quince días, con cheques post fechados, servicio que solo le ofrece a sus clientes continuos (clientes que compran cemento y hierro por mas de dos años). Ofrece descuentos de hasta el 4% los cuales dependen del monto y la forma de pago, tiene variedad de productos relacionados con la construcción (grifería, acabados, herramientas manuales y eléctricas, etc.)

Realiza publicidad esporádica en revistas especializadas y prensa, tiene publicidad exterior de identificación del local.

#### **Diacelec Cía. Ltda.**

Está ubicada en la Av. Occidental y Flavio Alfaro. Tiene más de diez años en el mercado, cuenta con un terreno de 800 metros cuadrados y emplea a unas 30 personas. Es distribuidor del Cemento Selva Alegre, el PVP es de 5.18 dólares por quintal de 50 Kg. La venta mínima es de 40 quintales, comercializa semanalmente unos 800 sacos.

Es distribuidor de Adelca, su costo oscila entre los 16.72 dólares y 18.81 dólares el quintal, que depende del diámetro y la longitud de la varilla, vende 500 quintales semanales.

Ofrece descuentos de hasta el 4% los cuales dependen del monto y la forma de pago. Ofrece crédito hasta quince días a los clientes con cheques post fechados.

Adicionalmente, brinda servicio de transporte que no tiene un costo si la cantidad de cemento es más de 100 sacos.

Esta empresa tiene un convenio de descuentos para los socios de la cámara de la construcción.

La publicidad que realiza lo hace en las revistas de la Cámara de la construcción, tiene una publicidad de identificación de local.

#### **Productos de mayor rotación de la competencia.-**

Los productos de mayor rotación en mención por parte de los entrevistados son en orden de importancia: Cemento, Hierro, ladrillos y bloques y por último materiales pétreos.

#### **2.1.6. PERFIL DEL CLIENTE**

Los potenciales clientes son empresarios de la construcción, tales como profesionales medianos y pequeños, debido a que las grandes empresas y constructoras compran directamente el cemento y el hierro al productor.

El perfil del cliente es un profesional (Ingeniero, Arquitecto, Decorador de Interiores y demás profesionales afines que utilizan cemento, hierro, material pétreo, bloques y ladrillos), con una edad que se encuentra entre los 28 a 38 años, habitantes de los sectores I, II, III y IV de la ciudad, con un promedio de ingresos anuales de 20.000 a 80.000 dólares, de clase económica media típica, media ascendente y media alta, casados, con una familia constituida por 4 a 5 miembros, con estudios en universidades nacionales y extranjeras, amplia cultura, con una experiencia de al menos 5 años, casi todos pequeños y medianos empresarios, que consumen en promedio 150 sacos semanales de cemento y 60 quintales de hierro, que trabajan con chequeras y tarjetas de crédito, de preferencia Diners y Bancos como el Pichincha y Produbanco.

### **Nivel Socioeconómico Alto**

Habitantes en zonas urbanas I, de preferencia en urbanizaciones privadas en los lugares más selectos de las principales ciudades y sectores periféricos (valles), condición de vivienda particular, ingreso familiar de \$200.000. USD anuales en adelante, educación superior y post-gradados, especialmente títulos obtenidos en el exterior, alto nivel cultural, hábitos de compra de todo tipo de productos selectivos y exclusivos, varios viajes al exterior para realizar compras personales, para el hogar y las oficinas. Promedio de miembros de la familia de 4 a 5.

### **Nivel Socioeconómico Medio Alto**

Son habitantes de zonas urbanas I, en urbanizaciones privadas y barrios exclusivos, condición de vivienda particular y arrendada, ingreso familiar de 110.000 a 220.000 dólares anuales, educación superior y post-gradados, alto nivel cultural, hábitos de compra de todo tipo de productos de necesidad fisiológica, compra de productos selectivos realizados localmente y en el exterior, profesionales, altos ejecutivos y empresarios. El promedio de miembros de la familia es de 4 a 5 personas.

### **Nivel Socioeconómico Medio Ascendente**

Habitantes de zonas urbanas II y III en barrios urbanos-residenciales, condición de vivienda propia y arrendada, ingreso familiar de 50.000 a 110.000 dólares anuales, educación superior con amplia cultura, compra de artículos de primer orden con niveles de selectividad, viajes muy poco frecuentes al exterior, gerentes departamentales, empresarios medianos. El promedio de miembros de la familia es de 4 a 5 personas.

### **Nivel Socioeconómico Medio Típico**

Habitantes de zonas urbanas III y IV en barrios urbanos-residenciales, condición de vivienda propia y arrendada, ingreso familiar de 15.000 a 50.000 dólares anuales, educación superior con preferencia nacional con amplia cultura, compra de artículos de primer orden con poco nivel de selectividad, viajes esporádicos al exterior, gerentes departamentales, empresarios medianos y pequeños. El promedio de miembros de la familia es de 4 a 5 personas.

### **Nivel Socioeconómico Bajo**

Habitantes en zonas urbanas céntricas y urbano marginales II y IV, condición de vivienda alquilada y gratuita, ingreso familiar de menos de 4.000 dólares anuales, educación secundaria y técnica, cultura media, empleados de rangos inferiores, burócratas, obreros calificados, compra de artículos de canasta básica y estacionalmente de productos nacionales.

Zona I: González Suárez, Granda Centeno, El Condado, El Pinar, Cumbayá.

Zona II: Batán Alto y Bajo, Bella vista, La Carolina, La Paz.

Zona III: Jipijapa, El Inca, La Pradera, Dammer.

Zona IV: Mariana de Jesús, Kennedy, La Gasca, La Floresta, La Mariscal.

### **2.1.7. MEDIO AMBIENTE COMERCIAL**

**COMPETENCIA.-** No podemos olvidar que en el sector Norte de la Ciudad de Quito y alrededor de nuestro local existe un alto grado de competencia con respecto a la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería, lo que fluctúa en precios, calidad,



variedad y servicio. Pero el mercado es bastante amplio para conocer y saber que no está toda la demanda cubierta ni satisfecha. Por lo que es el momento que lleguen nuestros productos y servicios a los consumidores.

**CLIENTES.-** Los clientes son de variada condición: empresarios de la construcción como profesionales pequeños, medianos, arquitectos e ingenieros, decoradores de interiores y otros profesionales que utilizan en las construcciones cemento, hierro, bloques, ladrillos, material para acabados y artículos de ferretería a medida que avanza la obra.

**PROVEEDORES.-** Al momento se tiene contacto con varias empresas distribuidoras y proveedoras de materiales de construcción y artículos de ferretería, con una gama de precios y calidad especialmente en los artículos de ferretería. Se puede anotar que respecto del cemento y del hierro son fabricantes que dominan el mercado, convirtiéndose casi en una forma de monopolio, sin embargo son proveedores que facilitan el aprovisionamiento suficiente y el pago; son productos de marcas conocidas que brindan credibilidad y confianza.

**PRODUCTOS SUSTITUTOS.-** En el caso de las construcciones, quizá el cemento premezclado sea el producto sustituto del cemento en sacos que es vendido por los proveedores o distribuidores. Este producto sustituto no tiene un uso específico, sino que puede utilizarse en cualquier momento o fase de construcción. Es un tanto más barato que el saco de cemento.

**BARRERAS DE ENTRADA.-** De acuerdo a la información obtenida en las encuestas a los constructores, consumidores o clientes, de cierto modo no existiría borradores o limitaciones de entrada al mercado porque los precios en todas las ferreterías son casi similares, sin embargo como se dijo anteriormente, como empresa nueva que trata de entrar al mercado y

posicionarse en el mismo, tiene ciertas dificultades, pero con precios adecuados, servicio al cliente, calidad en los productos y promociones, se logra superar las barreras y entrar al mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **MARKETING**

“Marketing” es un proceso social mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

El Marketing es una actividad que se inscribe en un contexto dinámico, donde los consumidores, competidores, condicionantes, modas, etc., presentan particulares escenarios a los que son también aplicables mezclas de marketing singulares y únicos, formados por los elementos de marketing de productos, precios, promoción, distribución<sup>1</sup>.

#### **3.1. ELEMENTOS DE MARKETING.**

Marketing es el conjunto de actividades involucradas en el desarrollo de un producto, precios, distribución y mezclas promocionales tendientes a satisfacer las necesidades y gustos del consumidor.<sup>2</sup>

El marketing puede ser considerado como un sistema integral de negocios diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores tanto actuales como potenciales y que protejan y conserven el medio ambiente cumpliendo con una importante responsabilidad social, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

El Marketing a nivel micro es considerado como el desarrollo de

---

<sup>1</sup> Fuente: El concepto de Marketing Social. Stanton. Etzel. Walker- Fundamentos de Marketing. Págs. 13-14.

actividades involucradas para lograr los objetivos de la organización; mientras que a nivel macro el marketing es un proceso social que guía el flujo económico de bienes y servicios para adecuarse a la oferta y la demanda, ajustándose a los objetivos de toda la sociedad.

Los elementos del marketing son: producto, precio, plaza (distribución), y promoción.

**Producto.-** Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaques, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor<sup>3</sup>.

La idea principal del plan de marketing de la empresa es ofrecer en venta materiales de construcción y artículos de ferretería que satisfagan las necesidades del sector de la construcción y sirven como bienes materiales que se convierten en productos terminados.

En el concepto de producto servicio expuesto por Lambin (1995), según el cual el comprador busca no es el bien sino el servicio que el bien es susceptible de prestar. En caso de las constructoras, lo que el cliente busca no solo son los materiales sino el servicio o beneficio que el producto y la empresa puedan ofrecer. Por lo tanto la tarea de la empresa consistirá en vender el beneficio o servicio que ésta pueda brindar en cada producto.

**Precio.-** Es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar a cambio de algún producto o servicio. Antes de efectuar una compra, el consumidor evalúa lo que está recibiendo contra lo que está

---

<sup>2</sup>Fuente: Elementos de Marketing. Stanton. Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing 1992. Pág. 65

<sup>3</sup> Fuente: Concepto de Producto Servicio expuesto por Jean Jacques Lambin- Marketing Estratégico.

dando; esto es, estudiar la relación entre los beneficios percibidos y el precio, tomando en cuenta los elementos reales y otros de carácter subjetivo<sup>4</sup>.

El Marketing maneja cuatro elementos básicos: producto, precio, promoción, plaza. A pesar de que cada uno influye en los demás, el precio es el único a través del cual se puede recuperar la inversión.

Por ello, la principal función de la empresa es la de fijar un precio de cada uno de los materiales de construcción y artículos de ferretería que propicie las cuentas y los beneficios tanto al cliente, como a nuestra empresa, favoreciendo un intercambio justo para ambos.

Para fijar los precios, la empresa se basa en la orientación de la situación actual del mercado del sector de la construcción, es decir estabilizó los precios a nivel de cada artículo y hacer frente a la competencia.

Se puede mencionar que en el sector de la construcción, los precios regularmente son fijos especialmente en los materiales de la construcción como cemento, hierro, bloques, etc. En este tipo de negocios no existe mayor variabilidad de precios, ya que éstos vienen fijados por las fábricas proveedoras, a más de que la Cámara de la Construcción también elabora una lista de precios de materiales. En precios de artículos de ferretería, éstos varían de un negocio a otro en forma mínima. No obstante la empresa trata de fijar los precios basándose en las ventajas competitivas, es decir atraer mayor número de clientes, mostrando beneficios técnicos y ornamentales por los mismos precios que los de la competencia, tratando de lograr una utilidad razonable por la inversión.

**Plaza (Canales de Distribución).**- Otro de los elementos de Marketing es

---

<sup>4</sup> Fuente: Definición del Precio. Stanton. Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing. Pág. 300.

la plaza (lugar). Plaza se refiere, en realidad, a la distribución del producto; es decir poner el producto al alcance del público.

En la distribución del producto interviene un canal de distribución, que está conformado por una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el consumidor pueda usar o consumir el producto o servicio.

“Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, en la medida en que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial”<sup>5</sup>

Un canal de distribución incluye al fabricante, al intermediario y al usuario final del producto. Los intermediarios pueden ser mayoristas y detallistas.

Los principales canales de distribución son para: distribución de los bienes de consumo, distribución de bienes industriales y distribución de servicios. Para la comercialización de los materiales de construcción y artículos de ferretería, la empresa utiliza el canal de distribución industrial, esto es: Productor → Comerciante → Usuario; lo que significa que los productores de cemento, hierro, bloque para construcción, material pétreo y demás artículos de ferretería, frecuentemente recurren a las distribuidoras comerciales para que estos artículos lleguen a los constructores o consumidores minoristas.

**Promoción.-** De las cuatro actividades principales del Marketing, el producto, la fijación de precio y distribución se puede considerar como actividades internas, debido a que son actividades cuyo desarrollo principal se lleva dentro del negocio y sus canales de distribución. La

---

<sup>5</sup>Fuente: Qué es un canal de distribución. Stanton. Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing. Pág. 378

cuarta actividad, la promoción, a su vez puede ser considerada como actividad externa, cuya tarea principal consiste en establecer una vía de comunicación directa con los clientes potenciales.

“La promoción es la comunicación que realizan los mercadólogos para informar, persuadir y recordar a los consumidores potenciales sobre un producto o servicio, con el objetivo de influir en su opinión y obtener una respuesta”.<sup>6</sup>

### **3.1.1. OBJETIVOS DEL MARKETING**

Los objetivos generales son el punto de partida de cualquier plan de marketing, por lo que deben estar expresados con total claridad.

Una formulación clara de los objetivos permitirá asegurarse que el diseño e implantación de la estrategia han cumplido su propósito. Lo que significa que la empresa debe establecer objetivos para saber a donde quiere ir y como saber llegar, para lo cual debe tomar decisiones estratégicas eficaces.

Los objetivos de una empresa deben ser una declaración expresa, formal y realista de lo que la misma desea lograr previo un análisis del entorno externo e interno. Por tanto, no es un deseo de dirección general con el pensamiento de que “hay que mejorar lo que hemos hecho el año pasado”.<sup>7</sup>

El proceso de establecer objetivos en mi opinión, debe realizarse desde lo general a lo particular, desde lo más amplio a lo más estrecho. De esta forma lo primero que se debe hacer corresponderá a la formulación de la

---

<sup>6</sup> Fuente: El proceso de comunicación y la Promoción. Stanton. Etzel. Walter-

<sup>7</sup> Fuente: Objetivos del Marketing. Stanton. Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing. Pág. 176

naturaleza de la empresa y su misión. De esto se derivarán los objetivos generales corporativos. Este tipo de objetivos, normalmente se expresan en términos de rentabilidad, bien económico y bien financiero.

Lo segundo, consiste en trasladar estos objetivos a las áreas funcionales de la empresa. En el área de marketing se puede alcanzar por ejemplo determinando el nivel de ventas en unidades, en cada línea de productos, con un margen de rentabilidad. En el área producción, conseguir que los costos unitarios de los productos sean bajos. En el área financiera, que los gastos financieros no superen a la totalidad de los ingresos. Si todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa son capaces de conseguir sus objetivos, la empresa logrará alcanzar el objetivo corporativo de una determinada rentabilidad.<sup>8</sup>

Una vez que el departamento de Marketing conozca los objetivos a conseguir debe transformar en subobjetivos de los elementos del marketing mix, es decir del producto, precio, promoción y distribución. Entonces, la primera característica que tiene que cumplir los objetivos es la jerarquización para que en coordinación con la consistencia, se puedan ir logrando aquellos desde abajo hacia arriba.

Según esto, una empresa comienza a funcionar con unos recursos y desea obtener algo más. Este algo es el objetivo corporativo o resultado que quiere lograr; generalmente es obtener beneficios o rentabilidades que hagan posible la satisfacción de los propietarios y accionistas de la empresa. Además será posible medir la eficiencia de la empresa mediante la valoración de lo conseguido distribuyendo los recursos económicos, tecnológicos y humanos de manera óptima.

---

<sup>8</sup> Fuente: Objetivos de Producto/Mercados. Stanton. Etzel. Walter. Fundamentos de Marketing. Págs. 180-182.



Si ya se estableció los objetivos corporativos y se trasladó a las distintas áreas los objetivos a conseguir por cada una de ellas como marketing, financiera, producción, personal, investigación y desarrollo constituyen las estrategias corporativas.

Para alcanzar los objetivos de marketing, es decir, que productos vender, en qué cantidad, en qué mercados, y con cierta rentabilidad, se debe manejar los elementos del marketing mix.<sup>9</sup> La manera en que se mezcla los elementos constituye las estrategias de marketing que a su vez formarán los objetivos de producto, precio, comunicación, distribución, red de ventas, servicio de atención al cliente, etc.

El marketing propiamente dicho, considera dos tipos de metas a alcanzar:

- Objetivos de productos / mercados.
- Objetivos de posicionamiento de marcas / productos / empresas.

### **Objetivos de Productos/Mercados.**

Como objetivo se debe establecer el número de unidades de cada producto que se va a vender en cada uno de los mercados y segmentos en los que se va a servir, y como consecuencia de ello, la cuota que se va a alcanzar.

De forma similar se tendrá que establecer el precio unitario y el volumen de ventas totales que se va a alcanzar para cada uno de los mercados y segmentos. Se debe asignar un margen de contribución a la ganancia y a los gastos generales para cada uno de los productos.

---

<sup>9</sup> Fuente: Objetivos de Posicionamiento de Marcas/Productos/Empresas. Estanton. Etzel. Walter-Fundamentos de Marketing. Págs. 180-182

### **Objetivos de Posicionamiento de Marcas/Productos/Empresas.**

Este objetivo considera la percepción que queremos que tenga la empresa o marca en la mente de los clientes actuales y potenciales. Este objetivo es fundamental ya que en la medida en que dicha percepción sea la más adecuada, más probabilidades de ventas y mayor grado de satisfacción en los clientes tendremos.

En conclusión, el objetivo principal del marketing consiste en “lograr un volumen de ventas de productos en determinados mercados y segmentos, consiguiendo alcanzar una cuota de mercado con posicionamiento adecuado que contribuya a la rentabilidad de la empresa y dentro de las condiciones que impone el entorno”.<sup>10</sup>

La Compañía CONFERR de Responsabilidad Limitada estableció determinados objetivos de marketing, con características como:

- Ser concretos, precisos y específicos en cantidad, tiempo, productos, mercado, área geográfica, vendedores, etc.
- Estar relacionados con el análisis previo del mercado, de clientes, competidores.
- Contestar a las preguntas de: ¿qué quiere lograr?, ¿cuándo lo va a alcanzar?
- Jerarquerizados y consistentes con los objetivos corporativos.

### **3.1.2. ESTRATEGIAS DEL MARKETING**

---

<sup>10</sup> Fuente: Estrategias de Marketing- Jean- Jacques Lambin- Marketing Estratégico.

Las estrategias del marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una línea de productos dentro de un determinado mercado objetivo. Una estrategia de marketing es el puente entre la estrategia corporativa y el estado de la situación por una parte; y los programas de marketing orientados hacia la acción por otra.<sup>11</sup> Los programas de marketing deben surgir de, y ser consistentes con la estrategia del marketing.

Existen varios tipos de estrategias de marketing que se pueden elegir; las más usuales son: estrategias en la demanda primaria y estrategias en la demanda selectiva.

### **Estrategias en la Demanda Primaria**

Para hacer impacto en la demanda, existen básicamente dos fuentes de estrategias, una es atraer a los usuarios, y otra es aumentar la tasa de compra entre los usuarios.

Para incrementar el número de usuarios la empresa debe aumentar la disposición de compra y la capacidad de compra del producto.

CONFERR Cía. de Responsabilidad Limitada estimula la disposición de compra de los consumidores de materiales de construcción y artículos de ferretería, demostrando las ventajas de cada uno de sus productos, presentando atractivos beneficios para ciertos segmentos, especialmente en su forma de comercializar.

En cambio, la empresa ha aumentado la capacidad de compra por la oferta de precios en los productos de construcción un poco más bajos

---

<sup>11</sup> Fuente: El Ciclo de Vida del Producto: Características de cada etapa- Stanton. Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing. Págs. 246-254.

que los de la competencia sea en las ventas al contado o a crédito; además puede atender en forma oportuna todos los pedidos de los clientes ya que mantiene suficiente disponibilidad de materiales de construcción y artículos de ferretería.

Para aumentar la tasa de compra entre los usuarios, la empresa ha diseñado estrategias de marketing que han posibilitado que los clientes realicen compras con más frecuencia y en mayor volumen, demostrado para ello la variedad de usos de los productos en todas las aplicaciones en el sector de la construcción. También se ha estimulado los niveles de consumo mostrando los beneficios de los materiales de construcción y artículos de ferretería y los servicios de asesoramiento que brinda la empresa.

### **Estrategias en la Demanda Selectiva**

La demanda selectiva puede influir en el mercado en tres formas diferentes: 1) Mediante la expansión del mercado servido, 2) Mediante la captación de clientes del competidor, y 3) Mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales de la empresa.

1) El mercado servido de la empresa, es el sector del norte de la ciudad de Quito en donde comercializa los materiales de construcción y artículos de ferretería para el cual ha diseñado estrategias para prestar mejor servicio a sus clientes, sin embargo trata de expandir o ampliar su mercado hacia otros sectores de la ciudad.

En el mercado objetivo la empresa ha impulsado estrategias de distribución y venta, consiguiendo efectividad en el despacho de materiales de construcción y artículos de ferretería; con esto se quiere

ampliar la distribución hacia otros mercados de la ciudad y mantener adecuados canales de distribución.

También ha impulsado el desarrollo de nuevos productos especialmente en artículos de ferretería con precios menores en relación a la competencia y de mejor calidad.

Otra estrategia de confrontación directa con la competencia es que la empresa realiza esfuerzos superiores de marketing en términos de calidad, selección, disponibilidad, reconocimientos de marca de los materiales de construcción y artículos de ferretería, aparte de realizar mayor publicidad y promoción.

2) La conservación y captación de clientes del competidor. La empresa ha diseñado estrategias para maximizar las oportunidades de ventas futuras teniendo como base los consumidores actuales. Para esto, trata de mantener un alto nivel de satisfacción del consumidor en todo momento, considerándose como lealtad de éste a la empresa.

Otra estrategia es la de mantener relaciones interpersonales formales con los compradores, ampliando de esta forma las oportunidades de volver a hacer negocios, mediante acuerdos o contratos que contemplen descuentos o incentivos económicos en las transacciones que realiza la empresa.

3) Para incrementar las ventas, CONFERR Cía., de Responsabilidad Limitada diseñó la estrategia de mantener productos complementarios que ayuden a conservar los clientes y vender productos adicionales.

### **Estrategias para cada uno de los Elementos del Marketing**

Para cada uno de los elementos del marketing, esto es producto, precio, promoción y distribución se puede elegir estrategias. Lo importante es desarrollar buenas estrategias de marketing con el fin de colocar a la empresa en una posición adecuada en relación con las necesidades del cliente.

### **Estrategias del Producto**

Los productos tienen ciclos de vida que pueden tener relación importante en la supervivencia de una empresa. Se dice que los productos pasan por un ciclo de vida de cuatro etapas que son: introducción, crecimiento, madurez, declinación.<sup>12</sup>

La empresa ha diseñado estrategias en la etapa de introducción con la idea de crear una posición dominante en el mercado de la construcción, tratando de disminuir las oportunidades de entrada de la competencia.

En la etapa de crecimiento las estrategias fueron para incrementar las ventas y por lo tanto las utilidades.

En la etapa de madurez las estrategias son para extender las líneas de productos especialmente en artículos de ferretería; se ha considerado nuevas promociones en materiales de construcción, asesorando además nuevos usos.

### **Estrategias en Precios**

---

<sup>12</sup> Fuente: Segmentación del Mercado. Stanton. Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing. Págs. 171- 199.

- Cuando se inició la empresa en la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería fijó los precios moderados, a pesar de que las empresas en la etapa introductoria tienden a fijar los precios altos porque desean recuperar su inversión lo más pronto posible.
- La gerencia dio a conocer los atributos de todos los productos; como estrategia, esto permitió que los productos se vuelvan sensibles a los precios.
- Basada en la demanda, la empresa fijó los precios según la penetración del mercado, neutrales, por estatus, por paquete.
- Basada en los costos, fijó los precios por margen de ganancia, por costos, y por la curva de la experiencia.
- Basada en las ganancias fijó los precios de acuerdo a la ganancia deseada, y para recuperar la inversión.

### **Estrategia de Promoción**

La empresa ha realizado acciones tendientes a potenciar los programas de venta y la promoción de materiales de construcción y artículos de ferretería mediante publicidad en todo el sector norte de la ciudad de Quito.

Toda estrategia necesita evaluar sus alternativas de mensaje, normalmente un buen anuncio se enfoca en una proporción central de venta con información adicional del servicio que difunda el impacto del anuncio.

El mensaje de la empresa dice algo deseable o interesante del servicio, también expresa algo exclusivo o distinto y sobre todo resalta la calidad

de los productos. El mensaje es claro y sencillo en el que predomina un lenguaje pensativo y reflexivo sobre la vida de los individuos, enfocando y dando solución a las necesidades de los materiales de construcción y artículos de ferretería que tienen los profesionales de la construcción y clientes, para beneficios materiales y espirituales. Los medios utilizados van de acuerdo al presupuesto de la empresa para su divulgación; no obstante se utiliza medios masivos como radio y prensa, y medios alternativos como vallas colocadas en lugares de mayor concentración del grupo objetivo, tal es el caso del mercado de la Ofelia, en el sector norte de Quito y Cumbayá. Se aplica marketing directo, mediante convenios con Instituciones, Gremios y Colegios de Profesionales de la Construcción.

### **Estrategias de Distribución**

Se determina la entrega de nuestros productos considerados materiales de construcción en la obra en construcción o en el sitio de utilización de éstos, en el cliente; esto permitirá tener preferencia de compra en relación a la competencia.

#### **3.1.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de los negocios. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporciona una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Las diferentes áreas funcionales de la empresa como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, sistemas de información, producción y operaciones tienen fortalezas y debilidades.



Las fortalezas de una empresa crean ventajas competitivas de una empresa a otra e implica el aprovechamiento de lo que se denomina capacidad distintiva. Las estrategias se disciernen, en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

Es importante que todo el personal de la empresa, directivos y empleados que representan todas las áreas de la organización participen en la determinación de las fortalezas y debilidades, y de esta forma se vaya acumulando información sobre las operaciones de las diferentes áreas funcionales; la información recibida permite tener factores claves clasificados, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

La determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa ofrece más oportunidades a los participantes para entender en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplen más a la empresa en conjunto, ya que en equipo analizan los problemas relacionados con las fortalezas y debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, intereses y necesidades de todas las áreas funcionales.

Del análisis FODA realizado en CONSFERR Cía. de Responsabilidad Limitada se estableció las siguientes fortalezas y debilidades:

## **Fortalezas**

- Infraestructura arrendada con opción de compra.
- Maquinaria y vehículo apropiados.
- Cartera de clientes.
- Amplios conocimientos del negocio.
- Ubicación estratégica.
- Instalaciones adecuadas.
- Personal calificado.
- Sistema de cómputo e información adecuados.
- Significativo capital de trabajo.
- Planificación de presupuestos.

## **Debilidades**

- Espacio físico reducido.
- Capacidad financiera moderada.
- Consumidores desleales.
- Ausencia de créditos a clientes.
- Ausencia de créditos a proveedores.

### **3.1.4. OBJETIVOS DEL MERCADO Y SEGMENTACIÓN**

**La Segmentación del Mercado.-** Es otra técnica de marketing de efecto muy beneficioso por cuanto ahorra tiempo y dinero. Se basa en el principio de que el mercado está compuesto por segmentos de población que, por diversas circunstancias, participan de necesidades y deseos comunes.

La técnica de segmentación consiste en aislar estos segmentos en

función de una o varias necesidades, con el fin de convertirlas en el blanco de una acción comercial, lo que garantiza la eficacia de las ventas.

La segmentación se relaciona en razón de diversas variables relacionadas con el “**consumidor**” (edad, sexo, estado civil, número de hijos, ingresos, medios familiares, profesión, nivel cultural, clase social, etc.) y las llamadas variables relacionadas con la “**situación**” (formas de utilización, beneficio esperado, el nivel de calidad, medio exigido, el precio y posibilidades de financiación, la seguridad, la comodidad, etc.)

**Objetivos del Mercado y Segmentación.-** La estrategia de marketing consiste en elegir cierto mercado meta y tomar decisiones respecto de los elementos citados de producto, precio, promoción y distribución, para satisfacer las necesidades de los consumidores en tal mercado. La importante es elegir la estrategia correcta para conseguir en la empresa la oportunidad de satisfacer necesidades de los clientes meta, diferenciar los propios productos de los que tienen los competidores y lograr metas y objetivos de marketing.

En virtud de que la estrategia de marketing tiene como principal función colocar a la empresa en una posición óptima respecto de las necesidades del cliente es necesario considerar que las decisiones se deben tomar en base a los mercados meta y la segmentación del mercado.

Todas las empresas cuentan con dos opciones básicas para determinar el alcance de los mercados que atenderán o tratarán de atraer; esas opciones son segmentación de mercados tradicionales, y segmentación individualizada de mercados:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Fuente: Qué es un Canal de Distribución. Stanton. Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing. Págs. 377- 378.

## **Modelos de Segmentación de Mercados Tradicionales**

- **Marketing a Gran Escala.-** No comprende segmentación alguna, ya que éste se orienta hacia el mercado completo en el caso de determinado producto. Las empresas que adoptan el marketing a gran escala consideran que todos los clientes del mercado tienen necesidades y deseos similares que pueden satisfacerse de manera razonable con una mezcla de marketing.

La empresa dirige sus esfuerzos a realizar el marketing completo considerando los elementos del marketing como son: producto, precio, promoción y distribución.

- **Marketing Diferenciado.-** Aplican la mayor parte de las empresas y constituye en cierta forma una segmentación del mercado, ya que se divide al mercado local en grupos de consumidores que tienen necesidades relativamente comunes y homogéneas, y buscan desarrollar la mezcla del marketing que atraiga a uno o más de estos grupos. Las necesidades comunes y homogéneas de los clientes en el sector de la construcción son los requerimientos de materiales de construcción y artículos de ferretería de buena calidad y con precios moderados

- **Marketing de Nicho.-** Algunas empresas limitan aún más la estrategia de mercado y enfocan sus esfuerzos de marketing en un pequeño y bien definido segmento de mercado o nicho que cuenta con un conjunto de necesidades únicas y específicas. En tal virtud la empresa realizará marketing de venta para los acabados de construcción que tienen relación directa con los presupuestos y gustos de los clientes; y para materiales de construcción como hierro, cemento, bloque, ladrillo, arena, y ripio que depende de la experiencia del constructor.

## **Modelos de Segmentación Individualizada de Mercado**

Por los avances tecnológicos en particular en las comunicaciones e Internet, empiezan a aparecer modelos de segmentación individualizado. Cuando las empresas combinan datos demográficos con información sobre el comportamiento de compra, pasado y actual, pueden regular sus combinaciones de marketing de acuerdo con las necesidades, deseos y preferencias de los clientes. Así aparece el marketing uno a uno, de individualización masiva, y marketing por autorización.

- **Marketing Uno a Uno.-** La empresa ha creado una mezcla de marketing para cada cliente del segmento meta en el sector de la construcción.
- **Individualización Masiva.-** Se ha ofrecido materiales de construcción y artículos de ferretería, para solucionar problemas únicos de los clientes pero a escala masiva.
- **Marketing por autorización.-** Es una técnica uno a uno por medio de la cual los clientes autorizan que la empresa se dirija a ellos en sus esfuerzos de marketing. La empresa utiliza el correo electrónico bajo autorización de los clientes sobre bienes y servicios que a ellos les interesa adquirir.

### **3.1.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

#### **Canales de Distribución**

Una vez listo el producto, el productor debe hacerlo llegar a las manos del consumidor. Uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia es la plaza (lugar), lo que significa la distribución del producto, es decir, poner el producto al alcance del público.

Un canal de distribución es una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el consumidor use o consuma el producto o servicio. El canal para un producto se extiende solo hasta la última persona u organización que lo compra. Un intermediario es una empresa de negocios o persona que proporciona servicios directamente relacionados con la compra y/o venta de un producto.<sup>14</sup>

Los dos grupos más importantes de intermediarios comerciantes son los mayoristas y detallistas.

#### **Diseño de los Canales de Distribución**

Las empresas buscan un canal de distribución que no solo conozca las necesidades de los clientes sino que también proporcione una ventaja competitiva.<sup>15</sup> Para encontrar el canal adecuado se requiere de un enfoque organizado para su diseño, tomando en cuenta lo siguiente:

- Definición del papel de distribución.
- Selección del tipo de canal.
- Determinación de la intensidad de distribución.

---

<sup>14</sup> Fuente: Diseño de Canales de Distribución. Stanton, Etzel. Walter- Fundamentos de Marketing. Págs. 379-384

- Selección de los miembros específicos del canal.

### **Estrategias de Distribución**

Un factor determinante del precio es la distribución, ya que al tener una cadena de distribución adecuada permite neutralizar ciertos defectos de la mezcla de mercadotecnia.

En el caso de la construcción, se puede llegar a pensar que un consumidor puede percibir que un artículo puede estar caro, pero el simple hecho de tenerlo disponible en el negocio, hace que esté dispuesto a pagar un precio tal vez mayor por la facilidad de adquirir en ese momento y en ese lugar.

La elección del canal de distribución óptimo, es una importante decisión estratégica con evidentes implicaciones en el éxito de la empresa. Los canales de distribución pueden ser cortos o largos, según el número de intermediarios que utilicen desde su producción hasta su consumo. Se debe admitir que no siempre es posible elegir libremente el canal, ya que factores como la naturaleza del producto, el prestigio de la empresa, o la competencia, interfieren o condicionan esta elección. Por lo cual es necesario establecer adecuadas estrategias de distribución.

#### **3.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA MARKETING**

No existe una estructura organizativa determinada para marketing. Lo que es adecuado para una empresa podría no serlo para otra empresa similar. Por ejemplo, las empresas de productos de consumo tienden a imitar la forma de organización de la estructura de divisiones por producto. Las

---

<sup>15</sup> Fuente: Estructura Organizacional para operar en los mercados. Stanton. Etzel. Walter-Fundamentos de Marketing. Págs. 593-596.

pequeñas empresas acostumbran tener una estructura funcional (centralizada); las medianas empresas tienden hacia una estructura de divisiones (descentralizada); las grandes empresas acostumbran usar una unidad estratégica de negocios (UEN) o una estructura matricial.

### **Estructura Funcional**

La estructura utilizada con mayor frecuencia es la de tipo funcional o centralizada porque es la más sencilla y la menos costosa de las alternativas mencionadas. Una estructura funcional agrupa las tareas y las actividades según la función de negocios, como producción y operaciones, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de información de la gerencia.

Los objetivos generales corporativos son el punto de partida de cualquier plan de marketing, por lo que éstos deben estar expresados con total claridad, no obstante cada área en su función también debe establecer objetivos según las tareas o actividades que desarrollan. Los objetivos generales corporativos deben ser trasladados a las áreas funcionales de la empresa. Solo si todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa son capaces de conseguir sus objetivos, la empresa logrará el objetivo fundamental de obtener rentabilidad.

Cuando el departamento de marketing conozca los objetivos corporativos generales de la empresa y los objetivos por áreas funcionales de tareas y actividades de cada departamento, logrará establecer una estructura organizativa para marketing.

Las opciones estratégicas básicas de marketing, estarán en función de los objetivos de:



- Posicionamiento.
- Competitividad tomando como base una mezcla de las variables del marketing.
- Rentabilidad.
- Cuota de Mercado.
- Ciclo de vida del producto.

## **CAPITULO IV**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

#### **4.1. LA EMPRESA**

##### **4.1.1. RAZÓN SOCIAL**

Es una Compañía de Responsabilidad Limitada, sólida y competitiva en el negocio de materiales de construcción y ferretería; se fundó en octubre del 2003, conformada con el aporte de capital de cuatro socios, su sede en la ciudad de Quito, ubicada en la Av. 6 de Diciembre del sector norte de la capital.

##### **4.1.2. TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA**

La titularidad de la empresa como estilo de dirección dentro de una empresa es un factor muy importante, ya que de este dependerá el desarrollo de la misma y el bienestar de todos sus integrantes.

La persona encargada de la dirección de la empresa, en este caso el gerente es definida como una persona visionaria; pues respeta y valora a los demás bajo un ambiente de orden y organización; por lo tanto actúa dependiendo de lo preconcebidamente cree que es adecuado en cada momento.

Se mantiene abierto hacia las nuevas ideas, compara y evalúa alternativas, puntos de vista de los demás y lo que la situación demande, posee habilidad para organizar y planear una respuesta que logre las metas y perspectivas fijadas, tiene capacidad de solucionar los problemas, toma decisiones en forma oportuna y correcta.

#### **4.1.3. TIPO DE EMPRESA**

“Hay una variedad de estructuras de empresas, y varias de ellas requieren de normas y procedimientos que resaltan una supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de una entidad”<sup>16</sup>

CONFERR Cía. de Responsabilidad Ltda., maneja bajo una estructura horizontal, así, los procesos son más fáciles y flexibles, pues facilita la comunicación entre sus miembros.

La estructura horizontal facilita la comunicación entre las secciones de venta y de adquisiciones.

La cultura de la organización permite mantener sistemas de apoyo a la infraestructura que dispone la empresa. Con el avance de la tecnología el establecimiento de nuevos sistemas de comunicación permite a la empresa en muchos casos cambiar lo tradicional enfocándose hacia una nueva cultura.

Es así que la empresa mantiene un sistema moderno de control de existencias (stock) de materiales de construcción y artículos de ferretería, precios y costos de venta, nómina de clientes y proveedores, generando una cultura de organización computarizada a la que se acoplan todos los integrantes de la organización, convirtiéndose en un sistema de apoyo para el desarrollo de sus tareas.

La empresa se encuentra ubicada en la Av. 6 de Diciembre del sector

---

<sup>16</sup> Fuente: Jiménez Elizabeth.- Planificación Estratégica– Apuntes 2003

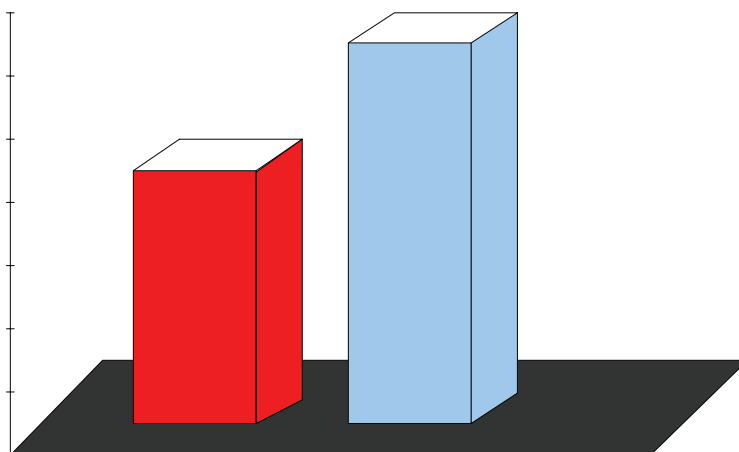
norte de la ciudad de Quito, nace por la conformación de personas visionarias, comprometidas en desarrollar y modernizar su establecimiento comercial mediante la entrega del mejor servicio a la ciudadanía y la comercialización de productos y materiales de construcción y artículos de ferretería de alta calidad y precios razonables. La misión consiste en ofrecer calidad, bienestar y economía al cliente, promoviendo su satisfacción y entregándole productos que le brinden ambiente agradable y seguridad. La visión es incrementar su cadena de locales de comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería con proyecciones de liderazgo en el sector norte de la ciudad de Quito en un periodo de cuatro años a partir del año 2004.

#### **4.1.4. CLASES DE ACTIVIDADES**

La empresa CONFERR Cía. de Responsabilidad Ltda., pertenece al sector terciario de la economía, ya que realiza actividades de comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería.

El sector de la construcción durante la última década antes del año 2.000 (1.990 y 2.000) no mantuvo una tendencia estable ya que al pasar cada año subió o bajó la línea de crecimiento. El Banco Central del Ecuador en su página Web; [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec), informa que el sector empezó en la década del 90 con una caída de 14 puntos del Producto Interno Bruto (PIB), en 1994 los empresarios le apostaron a la edificación y promoción de megaproyectos mobiliarios, conjuntos habitacionales teniendo una debacle en el año de 1.999 por la crisis económica, pero a partir del año 2.001 existió un crecimiento del 31.94% a comparación del año 2.000, y el año 2.002 existió un crecimiento del 53.24% a comparación del año 2.000<sup>17</sup>

**GRÁFICO N.-1**  
**CRECIMIENTO DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ÚLTIMO TIEMPO**



En el presente gráfico podemos apreciar una oportunidad de implementar una distribuidora de materiales de construcción tomando en cuenta el creciente mercado.

Desde el año 2.000 existió una línea de crecimiento, sin que esta se incline a la baja, por lo que a partir del año 2003 se presentó la oportunidad de nuevos negocios y proyectos de distribución de materiales de construcción.

El problema de la falta de viviendas para la población ecuatoriana en lugar de tender a decrecer en los últimos años, más bien ha evidenciado una tendencia a acentuarse. El déficit habitacional acumulado el año 2003 es de 250.000 viviendas que se incrementa anualmente en 12.000 viviendas más<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador- página Web.

40,00%

30,00%

El Producto Interno Bruto juega un papel importante dentro de la construcción ya que si éste aumenta por ende el Gobierno aumenta la inversión en construcción y vial, publica, viviendas, etc. Así mismo si el PIB se reduce el Gobierno por ende también reduce el presupuesto para las obras antes señaladas<sup>19</sup>.

Pretender enfrentar el problema exclusivamente a partir del sector público es imposible, entonces es imprescindible la participación del sector privado. Para ello se han diseñado mecanismos financieros que buscan que el sector privado esté en posición de poder enfrentar el costo de reposición de viviendas al negociarlas a largo plazo, pero en una sociedad como la ecuatoriana, en la que la clase media no tiene una manifestación de rápido crecimiento, dada las condiciones en las que se desenvuelve actualmente el país, esa posibilidad no es halagüeña; el problema no encuentra solución por lo que el creciente ingreso de personas en capacidad de demandar viviendas, es menor en niveles marginales o de menores ingresos, en los que aún no se ha podido encontrar el mecanismo que pueda servir de aporte fundamental para poder prestar el apoyo necesario que requieren esos niveles.

Los estudios nacionales (como son los estudios de coyuntura y los que realizan las entidades del estado) que relacionan la construcción y la política económica se han concentrado en analizar el impacto de la edificación como estímulo al crecimiento económico del país y al empleo, no solo por la importancia relativa que la construcción tiene dentro del Producto Interno Bruto sino, muy especialmente, por los encadenamientos y efectos indirectos que la actividad edificadora puede ejercer sobre el PIB. En el artículo de las publicaciones de “Hoy On Line”, en el que hace referencia al tema “LA DOLARIZACIÓN REACTIVARA LA

---

<sup>18</sup> Fuente: Departamento de permisos de Construcción. IMQ.

<sup>19</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador- Informe de Coyuntura.

CONSTRUCCIÓN” se identifican los determinantes económicos de la edificación y se explica con base en estos el auge registrado en la construcción en el último quinquenio y en especial con la dolarización<sup>20</sup>.

## **4.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **4.2.1. VISIÓN**

Ejecutivos y Gerentes están de acuerdo en que la visión de la empresa se intenta hacer realidad a largo plazo. Se dice, que una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿Qué queremos llegar a ser?”.

Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión, la declaración de la visión deber ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por la gerencia de la empresa.

La visión de la empresa es:

“Ser la primera y mejor opción en el negocio de los materiales de construcción y artículos de ferretería”

### **4.2.2. MISIÓN**

El autor Peter Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es sinónimo de “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de la misión es una declaración duradera sobre el propósito de la empresa; es una declaración de la “razón de ser” de la empresa.

Por lo que, la misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica

---

<sup>20</sup> Fuente: Publicaciones de “Hoy On Line” la dolarización reactivara la construcción- año 2004.

la empresa; lo que significa, en otros términos, es la respuesta a la pregunta ¿por qué existe la empresa?

Para estructurar la misión de la empresa se ha considerado los siguientes componentes:

- 1. Clientes.-** Son aquellos constructores individuales o empresas constructoras.
- 2. Producto.-** Materiales de construcción como: hierro, cemento, ladrillos, bloques, arena, ripio, etc.
- 3. Mercado.-** La empresa. Competirá en el sector norte de la ciudad de Quito.
- 4. Tecnología.-** La tecnología viene incluida en la elaboración de los materiales de construcción
- 5. Crecimiento y Rentabilidad.-** El objetivo financiero de la empresa se cumplirá con crecimiento y rentabilidad, garantizándose así el éxito de la empresa.
- 6. Filosofía.-** Adoptará valores compartidos, además de mantener comunicación en la organización y espíritu de superación.
- 7. Concepto propio.-** Mantener competencia continua e intensa todos los días.
- 8. Imagen.-** Preocuparse de la imagen de la empresa.



**9. Interés en los empleados.-** Los empleados constituye un activo valioso de la empresa.

La misión de la empresa será:

“Mantener un empresa de comercialización de materiales de construcción y ferretería sólida y competitiva en la ciudad de Quito, proteger la inserción de los clientes con materiales de buena calidad y durabilidad, hacer que los clientes se sientan bienvenidos y valiosos por realizar nuestros mejores esfuerzos en todo lo que emprendemos”<sup>21</sup>

#### **4.2.3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**Estrategia.-** Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr objetivos a largo plazo. El período considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias, que regularmente se estima de 2 a 5 años.

**Estrategias Empresariales.-** Existen varias definiciones y clases de estrategias; la gerencia de la empresa, considerará las siguientes:

- 1) Estrategias Intensivas.
- 2) Estrategias Defensivas.
- 3) Estrategias Genéricas

1) **Estrategias Intensivas.-** Se denominan así, porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes; estas son: a) penetración en el mercado, b) desarrollo de mercados, y c) desarrollo de productos.

**a) Penetración en el Mercado.-** Aumentará la participación de los materiales de construcción en el sector norte de la ciudad de Quito, y extendiéndola hacia otros sectores de la ciudad, mediante grandes esfuerzos de mercadotecnia como: aumento de otros sitios de venta, aumento de gestión de publicidad, oferta de productos en promoción.

**b) Desarrollo de Mercados.-** Se buscara introducir la venta de materiales de construcción en otros sectores de la ciudad de Quito y sitios periféricos de la ciudad.

**c) Desarrollo de Productos.-** A mediano plazo, se incrementará otra línea de productos de ferretería.

**2) Estrategias Defensivas.-** Son aquellas que presentan a la empresa la posibilidad de utilizar: a) La disminución de gastos, b) la enajenación, y c) la liquidación.

**a) La Disminución de Gastos.-** La gerencia de la empresa desarrollará las bases necesarias para disminuir los gastos operacionales, sean administrativos y de ventas, efectuando un mayor control; verificará la posibilidad de reducir costos, manteniendo la misma calidad de los materiales de construcción.

**b) La Enajenación.-** La empresa no puede hacer uso de esta estrategia, porque no puede vender una parte de la misma; más bien tratará de ampliarse en su local, y comprar otra maquinaria y equipos.

**c) Liquidación.-** Esta estrategia no es aplicable a la empresa, al contrario, está en crecimiento.

---

<sup>21</sup> Fuente: Elaborado por Marcelo González

3) Estrategias Genéricas.- (Michael Porter dice:) “Las estrategias permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas. a) Liderazgo en costos, b) Diferenciación, c) Enfoque.

**a) Liderazgo en costos.-** Para desarrollar líderes en costos la gerencia de la empresa ha tomado en cuenta algunos elementos para desarrollar la estrategia anotada como: provisión y oferta de otros materiales de construcción, modificar los costos de inversión del capital, es decir mantener la calidad de los materiales con disminución de costos. Queremos llegar a ser líderes, en costos bajos, con buena calidad de los materiales de construcción y artículos de ferretería.

**b) Diferenciación.-** Tratará borrar, la gerencia de implementar esta estrategia, mediante el establecimiento de costos más bajos en comparación con materiales de construcción de otras ferreterías; ofrecer mejores servicios, mayor resistencia y durabilidad en nuestros productos.

**c) Enfoque.-** Que los productos cumplan para satisfacer la demanda de los clientes, en el mercado actual. En lo posterior ampliará el mercado penetrando con materiales de construcción y de ferretería, posibilitando su crecimiento y logrando preferencia de nuestros clientes.

#### **4.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los niveles funcionales y operativos de la empresa, han formulado y se han propuesto objetivos a largo plazo. Los objetivos considerados son cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, fáciles de lograr. Cada objetivo formulado por la empresa deberá cumplirse en un límite de tiempo.

Los objetivos a lograr por la empresa, serán realistas, de forma que se

pueda lograr crecimiento en las ventas mediante la mejora de la calidad de nuestros productos; y obtener rentabilidad satisfactoria sobre la inversión; aumentar la participación en el mercado de los materiales de construcción y ferretería, mediante esfuerzos de mercadotecnia.

#### **4.2.5. PRINCIPIOS**

La experiencia de empresas exitosas, hace que nuestra empresa también identifique principios que facilitarán el logro de los objetivos y cumplimiento de metas. Estos principios son:

- Principio de Unidad de Objetivos.- La estructura organizacional deberá ser eficaz para lo cual le permitirá al personal contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Participación del Personal.- Las personas en todos los niveles son la esencia de la organización, y su completa dedicación a las actividades, hará posible el uso de sus habilidades para el máximo beneficio de la empresa.
- Mejora Continua.- Será un objetivo permanente de la empresa.
- Principio de Eficiencia Organizacional.- Se cree que la empresa será eficiente si la estructuramos para lograr los objetivos, con un mínimo de costos.
- Enfoque al cliente.- La empresa depende de los clientes, por lo tanto nos esforzaremos en comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir en lo que requieren; y no solo eso, sino que tratar de exceder sus expectativas.

- Liderazgo.- Estableciendo en la empresa unidad de propósito, sentido de dirección y ambiente interno de la organización. Se creará un entorno dentro del cual las personas puedan desenvolverse sin reservas en el logro de los objetivos de la empresa.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.- la habilidad de crear valor para la organización y sus proveedores aumentan a través de las relaciones que benefician a ambos.
- División y especialización del trabajo.- La empresa propenderá a la división de trabajo sea en personas individuales o grupos, especializadas en actividades concretas, para centrar la atención en un número menor de operaciones o de problemas, con los que se consigue un mayor rendimiento con un mismo esfuerzo.

#### **4.2.6. VALORES**

Los valores constituyen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulen la gestión de nuestra organización.

La gestión de la organización ha definido un conjunto de valores cooperativos que en la marcha del negocio, los divulgará, y, son los siguientes:

- Ética.- Es un principio de conducta dentro de la empresa que servirá de guía para la toma de decisiones y el comportamiento de sus miembros en la organización. Es de responsabilidad de la gerencia que se fomenten y practiquen principios elevados en la empresa, como: respeto a aspectos legales, morales de la conducta, ambientales, sociales, de trabajo; y de relaciones públicas.

- **Solidaridad.-** Es característica de la empresa llevar siempre presente este valor, interna en la misma y para con personas ajenas. La solidaridad formará el día a día de la empresa entre los directivos y sus integrantes, y con la comunidad de la zona influenciada. La solidaridad se logra cuando se brinda ayuda oportuna en los ámbitos laboral, personal y social.
  
- **Agilidad Corporativa.-** El ambiente de la empresa será siempre dinámico; se adaptará con éxito a las circunstancias cambiantes del entorno interno y externo, con habilidad y capacidad para lograr agilidad corporativa con rapidez y facilidad.
  
- **Armonía.-** Las relaciones de negocios de la empresa operarán dentro de un ambiente de armonía grupal, con la participación personal de todos sus miembros; esto implicará que todas las actividades que desarrolla en torno a su negocio se efectuará con honradez, respeto a las relaciones jerárquicas, incluyendo obediencia a los directivos.
  
- **Innovación.-** Como valor, la empresa conllevará una mejoría constante, mediante renovación de productos, de buena calidad, mejoramiento de métodos de venta, formulación de políticas de ventas, mejoramiento de la estructura administrativa.
  
- **Rentabilidad.-** No necesariamente que la empresa tratará de maximizar ganancias, sino que determinará la rentabilidad mínima para garantizar la supervivencia y prosperidad de la empresa.
  
- **Productividad.-** La empresa quiere alcanzar niveles satisfactorios de productividad para poner a disposiciones de los consumidores. Alcanzar metas de productividad a corto y mediano plazo es otro objetivo de la empresa. Lograremos eficiencia en el manejo de los recursos.

#### **4.3. LA ORGANIZACIÓN**

La organización administrativa de la Compañía CONFERR de Responsabilidad Limitada considera fundamentalmente los siguientes aspectos importantes: objetivos, políticas, estructura, directivos, líneas de autoridad y dependencia; de tal manera que le permita a la empresa desarrollarse como organización, con distribución específica de jerarquía o categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo y operacional.

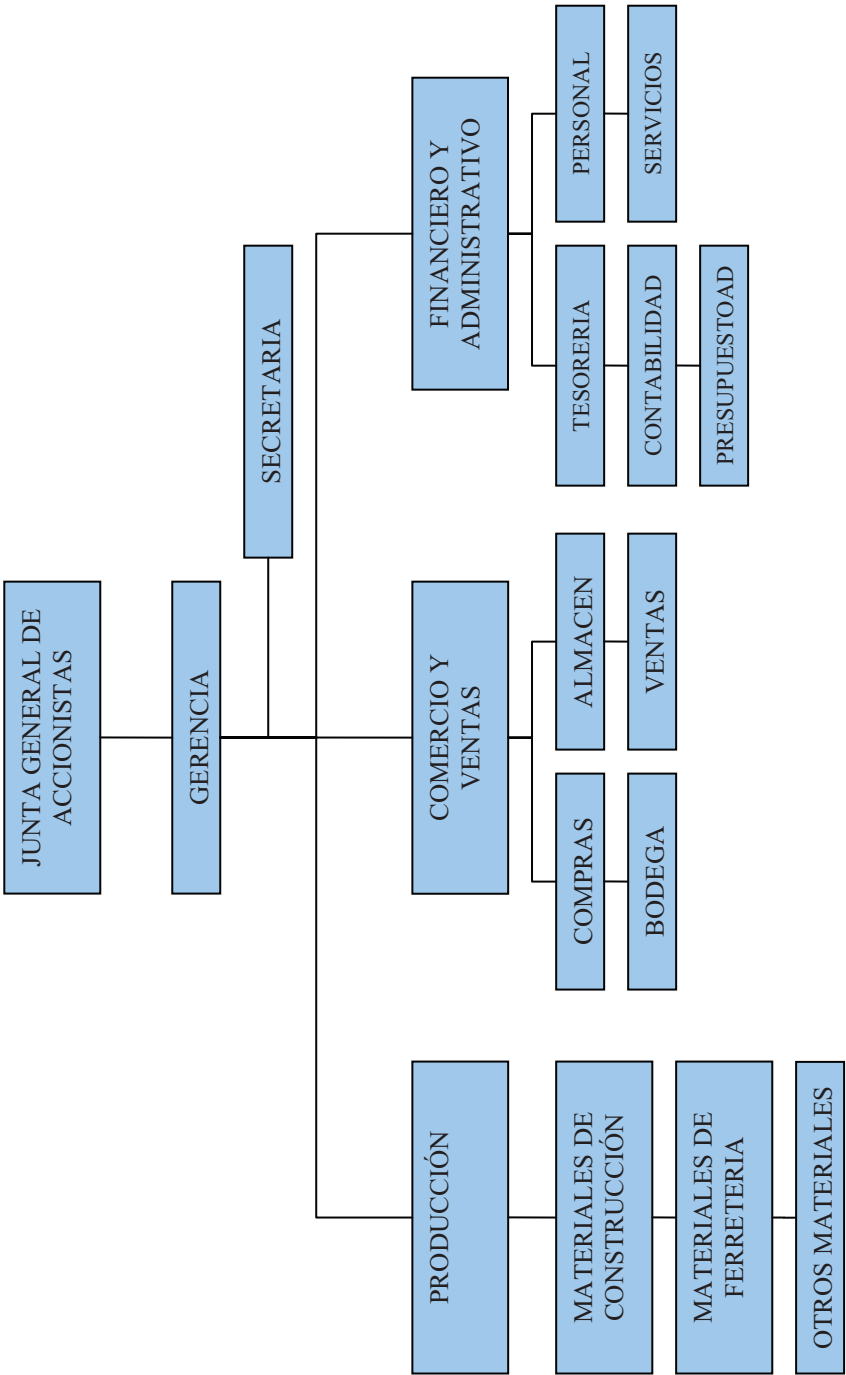
#### **4.3.1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL**

El organismo estructural de la Compañía CONFERR de Responsabilidad Limitada, mediante un esquema, contempla la distribución administrativa por los niveles de gestión.

La estructura orgánica permitirá a la gerencia de CONFERR Compañía de Responsabilidad Limitada, coordinar las actividades de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, diseñando el trabajo, las tareas y procesos, con el propósito de lograr eficiencia y eficacia, así como mejorar los costos, la calidad, el servicio y la agilidad; sus principales funciones deberán orientarse al servicio del cliente, a la calidad de los productos y al rendimiento de la empresa.

El Orgánico Estructural de CONFERR Compañía de Responsabilidad Limitada, aparece a continuación:

**CONFER COMPañÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

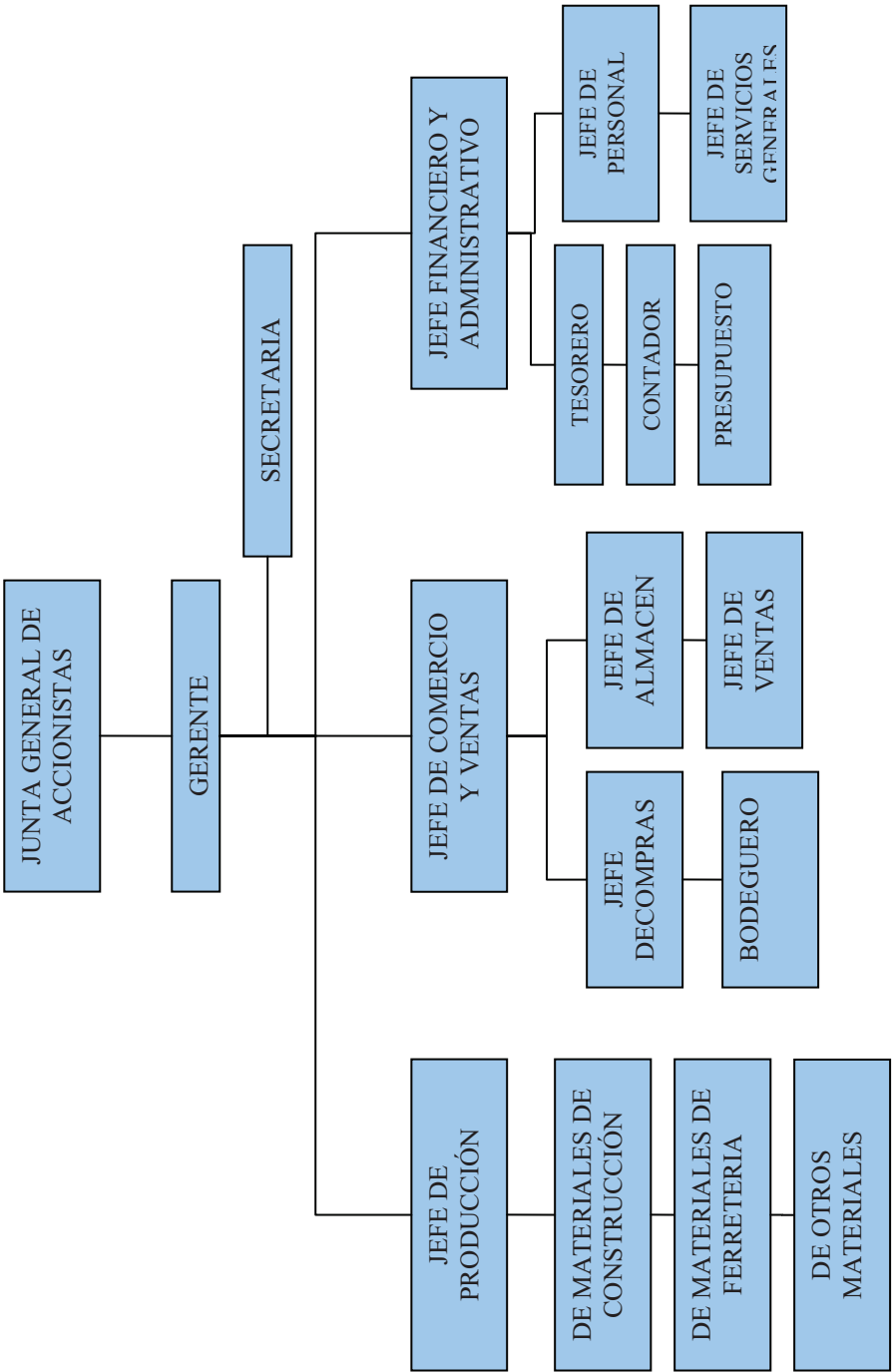




#### **4.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

El Organigrama Funcional de CONSFERR Compañía de Responsabilidad Limitada, contempla en los departamentos que aparecen en el esquema siguiente a todos los que se dedican a desempeñar funciones relacionadas con este departamento o actividad.

**CONFERR COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**DEPARTAMENTOS:****JUNTA DE ACCIONISTAS**

1. Realizar la inversión para el desarrollo de la empresa.
2. Nombrar al gerente y otras autoridades de la empresa.
3. Designar al comisario de la empresa
4. Implementar las políticas de la empresa.
5. Realizar cesiones ordinarias y extraordinarias de la junta general.
6. Analizar la información financiera y administrativa.

**GERENCIA**

1. Formular las políticas y directrices administrativas y financieras de la empresa.
2. Desempeñar funciones de representante legal.
3. Tomar decisiones sobre las operaciones de la empresa,
4. Formular objetivos operativos a corto, mediano y largo plazo.
5. Diseñar las estrategias empresariales.
6. Establecer sistemas de control y evaluación.
7. Formular planes de negocios.
8. Evaluar la situación financiera y los resultados de la empresa.

**SECRETARIA:**

1. Preparar la documentación solicitada por las unidades de la empresa.
2. Manejar las relaciones de negocios con los clientes, proveedores y otras empresas, organismos privados y públicos.
3. Atender información y comunicación internas y externas.
4. Mantener el archivo corriente y permanente de la empresa.

**DEPARTAMENTOS:****JEFE DE PRODUCCION.**

1. Planificar la inversión en materiales de construcción y artículos de ferretería.
2. Controlar la calidad de los productos.
3. Distribuir los productos adecuadamente.
4. Realizar un control de las existencias de los productos.
5. Analizar la existencia máxima y mínima de los productos.

**JEFE DE COMERCIO Y VENTAS****COMPRAS:**

1. Mantener un detalle de proveedores calificados.
2. Realizar solicitudes u órdenes de compra.
3. Cotizar adquisiciones de insumos.
4. Verificar la calidad de materia prima y otros materiales.
5. Atender los requerimientos de las diferentes unidades previa autorización correspondiente.

**ADMINISTRACIÓN Y VENTAS:**

1. Diseñar los perfiles de puestos o cargos.
2. Preparar la selección y reclutamiento del personal.
3. Formular programas de capacitación.
4. Formular políticas para el manejo de personal.
5. Mantener un reglamento interno y orgánico funcional para la empresa.
6. Administración de los sueldos y salarios.
7. Desarrollar actividades para seguridad y bienestar del personal.

### **ALMACÉN:**

1. Preparar cotizaciones para clientes.
2. Atender ventas a clientes de la empresa.
3. Diseñar estrategias de ventas.
4. Elaborar políticas de ventas.
5. Establecer canales de distribución.
6. Facturar conforme el reglamento de facturación.
7. Atender la demanda de clientes.
8. Preparar informes de ventas para la gerencia.
9. Conceder comisiones a vendedores.
10. Atender créditos a clientes.
11. Observar la calidad de los productos.

### **BODEGA:**

1. Mantener un sistema permanente de control de materiales de construcción y artículos de ferretería.
2. Entregar en forma oportuna las solicitudes de venta a los clientes.
3. Disponer de un sistema de control y custodia de materiales de construcción y artículos de ferretería.
4. Recepcionar de los proveedores los materiales de construcción y artículos de ferretería.

### **JEFE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO**

#### **JEFE FINANCIERO:**

1. Establecer flujos del efectivo.
2. Evaluar la situación financiera y los resultados de la empresa.
3. Extender cheques por egresos realizados.

4. Preparar información financiera para la gerencia.
5. Mantener un sistema de control interno en la parte financiera.
6. Proveer de recursos financieros

#### **JEFE ADMINISTRATIVO**

1. Organizar las actividades administrativas y financieras de la empresa.
2. Coordinar todas las actividades que se desarrolla en la empresa.
3. Aplicar las estrategias empresariales formuladas.
4. Requerir información administrativa y financiera a todas las unidades y dar el trámite correspondiente.
5. Prever las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros.

#### **TESORERO**

1. Encargarse de las recaudaciones por ventas de materiales de construcción y artículos de ferretería.
2. Custodiar los valores y efectivo de la empresa.
3. Realizar depósitos al banco.
4. Pagar los egresos o desembolsos que realiza la empresa.

#### **CONTADOR:**

1. Mantener un sistema de contabilidad actualizado.
2. Desarrollar libros y registros que cumplan el ciclo contable en el ejercicio económico.
3. Preparar Estados Financieros como Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias; y Estado del Costo de Producción.
4. Sustentar las operaciones económico – financieras.
5. Preparar conciliaciones bancarias.

6. Elaborar nóminas de pago.
7. Preparar cheques.
8. Cumplir con Procedimientos Tributarios.
9. Cumplir con obligaciones sociales.
10. Practicar inventarios físicos.
11. Archivar documentación e información financiera contable.

### **PRESUPUESTO**

1. Preparar el presupuesto de la organización.
2. Elaborar presupuesto de compras y ventas de materiales de construcción, artículos de ferretería y otros.
3. Elaborar estadísticas de productos.
4. Presupuestar la inversión y el financiamiento.

### **JEFE DE PERSONAL**

1. Planificar el desarrollo organizacional de personal.
2. Seleccionar al personal.
3. Reclutamiento de personal.
4. Capacitación de persona.
5. Efectuar trámites relacionados con beneficios sociales.

### **JEFE DE SERVICIOS GENERALES**

1. Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos de construcción.
2. Mantenimiento de equipos de oficina y de muebles y enseres.
3. Revisión de instalaciones y locales de la empresa.
4. Verificación de seguridades de la organización

## **CAPITULO V**

### **ESTRUCTURA FINANCIERA**

#### **5.1. ESTADOS FINANCIEROS**

Un Estado Financiero es una relación de cifras monetarias relacionadas con uno o varios aspectos específicos del negocio y presentadas con un ordenamiento determinado. Su objetivo fundamental es presentar información que permita la toma de decisiones a los usuarios de la misma, como inversionistas, proveedores, bancos, entidades públicas y otros, vinculados al negocio de la empresa.

En la práctica los estados financieros básicos o principales son: El Estado de Situación o Balance General, y el Estado de Resultados o Balance de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Fuente o Aplicación de Fondos, etc.

##### **5.1.1. BALANCE GENERAL**

El Balance General o Estado de Situación muestra lo que la empresa posee, o sea los activos, los pasivos o los derechos de los acreedores, y el patrimonio, a una fecha determinada. A continuación se presenta el estado de situación de la empresa.



**CONFERR COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN**  
Al 31 de Diciembre del 2004

<b>ACTIVOS</b>				<b>PASIVOS</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Caja Bancos			28.147	Cuentas por pagar	3.400		26.798
Inv. Mat. Directos			84.339	Proveedores	21.030		
Clientes			26.240	Doc. Por pagar	2.368		
Arrendos Anticipados			4.100				
<b>ACTIVO FIJO</b>				<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>			
Maquinaria	10.000			Obligaciones bancarias	35.000		35.000
Depreciación Acum.	-1.000		9.000	TOTAL PASIVOS			61.798
Vehículos	30.000			PATRIMONIO			
Depreciación Acum.	-6.000		24.000	Capital Social	90.000		118.963
Equipos de Oficina muebles	5.750			Utilidad Neta	28.963		
Depreciaciones Acumuladas	-1.135		4.615				
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>							
Gastos de Constitución			250				
Patentes - Licencias			150				
Amortización			-80				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>				<b>\$ 180.761</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 180.761</b>

### 5.1.2. ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Pérdidas y Ganancias, conocido también como Balance de Resultados, demuestra los ingresos y los gastos en que se han incurrido en el período contable del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. La diferencia entre los ingresos y gastos constituye un resultado, que puede ser utilidad o pérdida del ejercicio económico.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la Empresa

**CONFERR COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2004**

Ventas Netas		215.796
Costo de ventas		<u>138.449</u>
Utilidad Bruta en Ventas		77.347
Gastos de Administración	15.015	
Gastos de Ventas	<u>10.600</u>	<u>25.615</u>
Utilidad de Operaciones		51.732
Ingresos Financieros	-.-	
Gastos Financieros	<u>6.300</u>	<u>6.300</u>
Utilidad Antes de Reparto de Utilidades		45.432
15% de Utilidad de Trabajadores		<u>6.815</u>
Utilidad antes de Impuestos		38.617
Impuesto a la Renta (25%)		<u>9.654</u>
Utilidad Neta		28.963

Elaborado por: Marcelo González

### **5.1.3. ESTADO DE FLUJOS DEL EFECTIVO**

El Estado de Flujo del Efectivo ilustra el movimiento de fondos de la empresa, en función del movimiento de efectivo; en otras palabras representa el movimiento de recursos totales, en términos de efectivo.

La partida más importante en el Estado de Flujo del Efectivo es el “Efectivo Generado por las Operaciones”, que se convierte en el elemento clave en torno al cual gira el Estado de Flujo del Efectivo.

A continuación se presenta el Estado de Flujo del Efectivo (EFE)

## ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

El Estado de Flujo del Efectivo ilustra el movimiento de fondos de la empresa, en función del movimiento de efectivo; en otras palabras representa el movimiento de recursos totales, en términos de efectivo.

La partida más importante en el Estado de Flujo del Efectivo es el "Efectivo Generado por las Operaciones", que se convierte en el elemento clave en torno al cual gira el Estado de Flujo del Efectivo. A continuación se presenta el Estado de Flujo del Efectivo (EFE)

### CONFERR COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

#### ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

AÑO 2004

<b>Fuente de efectivo a corto plazo</b>			
Cuentas por pagar	3.400		
Documentos por pagar	<u>2.368</u>	5.768	
<b>Generación interna de fondos</b>			
Utilidad neta	28.963		
Definición de activos fijos	<u>8.165</u>	<u>37.128</u>	42.896
<b>Aplicación del efectivo</b>			
Inventario de materiales directos		84.339	
Clientes (Cuentas por cobrar)		<u>26.240</u>	<u>110.579</u>
Efectivo generado por las operaciones			-57.683
<b>Préstamo a Corto plazo</b>			
Proveedores			<u>+21.030</u>
			-36.653
<b>Compra de activos fijos y diferidos</b>			
Maquinaria		10.000	
Vehículos		30.000	

Equipos de oficina –Muebles y enseres		5.750	
Gastos Constitución y otras		<u>400</u>	<u>-46.150</u>
Disminución del efectivo			\$82.803

**Elaborado por: Marcelo González.**

Lo que significa que la empresa, con el objetivo básico financiero (OBF) de que el flujo del efectivo lo que le permitirá:

- Reponer el capital trabajado
- Obtener utilidades para repartir dividendos
- Atender los pagos de la deuda

## **5.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **5.2.1 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Es la tasa de interés que hace equivalente los ingresos y los egresos de un proyecto.

**1. Para obtener la Tasa Interna de Retorno, es necesario preparar el Estado de Flujo de Fondos del Proyecto, como sigue.**

### **CONFERR COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ESTADO DE FLUJO NETO DE FONDOS**

<b>UTILIDAD NETA</b>		28.963
+ Depreciación de activos		8.165
Generación Interna de Fondos (GIF)		37.128
+ Intereses		6.300
<b>Flujo de caja Bruta</b>		43.428
+ Incremento del capital neto de trabajo:		
+ Aumento de clientes (Cuántas por cobrar)	26.240	
+ Aumento de Inventarios	84.339	
- Aumento de proveedores	-21.030	

- Aumento de Cuantas por pagar	-3.400	
- Aumento de Doc. Por Pagar	-2.368	83.781
<b>Efectivo Generado por Operaciones</b>		127.209
- Pago de Activos Fijos		-45.750
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>\$ 81.459</b>

**Elaborado por: Marcelo González**

Lo que significa que la empresa tiene una potencial generación de flujo de caja libre de \$81.459, lo que quiere decir que los esfuerzos gerenciales deben enfocarse a proponer el aumento de caja libre.

## **2. Estado de Flujo Neto de Fondos proyectado del año 2004 al 2008.**

### **Estado de Flujo Neto de Fondos proyectado 2004 al 2008**

		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		28.963	36.204	45.255	56.568	70.710
+ Depreciación de activos		8.165	8.165	10.207	12.758	15.948
Generación Interna de Fondos (GIF)		37.128	37.128	46.410	58.013	72.516
+ Intereses		6.300	6.300	7.875	9.844	12.305
<b>Flujo de caja Bruta</b>		43.428	43.428	54.285	67.857	84.821
+ Incremento del capital neto de trabajo:			0	0	0	0
+ Aumento de clientes (Cuantas por cobrar)	26.240		0	0	0	0
+ Aumento de Inventarios	84.339		0	0	0	0
- Aumento de proveedores	-21.030		0	0	0	0
- Aumento de Cuantas por pagar	-3.400		0	0	0	0
- Aumento de Doc. Por Pagar	-2.368	83.781	83.781	104.727	130.908	163.635
<b>Efectivo Generado por Operaciones</b>		127.209	127.209	159.012	198.764	248.456
- Pago de Activos Fijos		45.750	45.750	57.188	71.485	89.356
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>81.459</b>	<b>81.459</b>	<b>101.824</b>	<b>127.280</b>	<b>159.100</b>

**Elaborado por: Marcelo González**

## **3. Obtención del Valor Presente Neto.**

AÑOS	FLUJO DE FONDO U.S.D.	(1+i) <sup>n</sup>	VALOR PRESENTE NETO U.S.D.
2004	81.459	1.30	62.660
2005	81.459	1.69	48.200
2006	81.459	2.197	37.077
2007	81.459	2.856	28.522
2008	81.459	3.712	21.945
VALOR PRESENTE FLUJOS DE CAJA			198.404

Elaborado por: Marcelo González

Tasa Interna de Retorno (TIR).- En el valor presente neto:

$$VPN = \$ 198.404 - 130.000 = \$ 68.404$$

$$68.404/130.000 = 0.526 = 52.6\%$$

Tasa Interna de Retorno (TIR).- En el costo de capital: la inversión inicial fue de \$ 130.000. El costo del capital fue de 30%, que se espera recuperar:

Inversión inicial x (%) Costo del Capital

$$\$130.000 \times 30\% = \$39.000$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida en el cálculo del valor presente neto (VPN) fue de 52.6%, que al ser mayor que el costo del capital del 30%, significa que el proyecto es aceptable. (\$68.404 mayor que el \$ 39.000)

### 5.2.2 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Se define como el valor que resulta de restar el valor presente de los flujos futuros de un proyecto, el valor de la inversión inicial.

El valor presente neto es igual:

$$VPN = \$ 198.404 - \$ 130.000$$

$$VPN = \$ 68.404$$

Se observa que inicialmente se invirtió \$130.000 para sustentar el proyecto y dentro de un año se obtiene un 52.6% más, es decir \$198.404, lo que significa que esto implica la rentabilidad del 52.6% que es superior al 30% esperando; o lo que es lo mismo, se recuperará \$68.604 en lugar de \$39.000 que es lo esperado. Cuando el valor presente neto (VPN) es positivo (+ \$68.404) es porque el proyecto genera una rentabilidad superior a la mínima esperada, es decir, a sus costo de capital.

### **5.2.3. RELACIÓN BENEFICIO - COSTO**

Los flujos de caja señalados en el período alcanzan a \$198.404 que dividido para la inversión realizada de \$130.000 alcanza a:

$$\text{Beneficio -Costo} = \frac{\text{Valor Actual de los Ingresos}}{\text{Valor Actual de los Costos}}$$

$$\text{Beneficio -Costo} = \frac{\$198.404}{\$130.000}$$

$$\text{Beneficio – Costo} = 1.526$$

Como la relación 1.526 es mayor a 1, significa que se está recuperando la inversión realizada, esto ocurre además, por que la tasa de descuento de la inversión (52.6%) es mayor que la tasa de descuento del proyecto (30%).

### **5.2.4. PERÍODO DE RECUPERACIÓN (TMAR)**

Los flujos de caja corresponden una parte a los rendimientos sobre la inversión, y otra parte, a la recuperación del capital. A continuación se presenta un cuadro del período de recuperación; asumiendo que los flujos de caja en todos los períodos son \$81.459



AÑOS	CAPITAL INICIAL U.S.D.	FLUJO DE CAJA U.S.D	RENDIMIENTO 52,6%	RECUPERACIÓN DE CAPITAL USD
2004	130.000	81459	42.847	42.847
2005				85.694
2006				128.541
2007				171.388
2008				214.235

**Elaborado por: Marcelo González**

Lo que significa que el capital inicial de la inversión (\$130.000) se recuperará en 3 años y un tiempo más.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1.- CONCLUSIONES**

1. El sector de la construcción es considerado en muchos países como uno de los motores de desarrollo y dinamizador de la economía; en la actualidad constituye el cuarto sector de la economía del Ecuador.
2. La situación actual de la empresa trata aspectos fundamentales relacionados con el sector de la construcción, con la evolución de la empresa en los últimos tiempos; en el ambiente económico en el que se ha desarrollado; con una parte financiera operacional y organizacional.

El entorno del ambiente económico insidió en las actividades del mercado de materiales de construcción y ferretería en la empresa, ya que se intensificó las ventas y se generó cambios para lograr ventajas competitivas en el sector de la construcción. De allí que la empresa actuó en base a la situación económica de la población, con la implementación de estrategias para ampliar los programas de mercadotecnia y dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de la demanda insatisfecha del sector de la construcción y a la prestación de servicios adecuados al cliente, con lo que ha logrado incrementar las ventas y mejorar sus utilidades.

La capacidad financiera de la cual dispone la organización es propia y ajena. La propia constituye un 68% y la ajena es del 32%. La situación financiera de la empresa a servido para establecer su inversión de capital de trabajo en activos fijos, así como desarrollar sus actividades en forma eficiente y satisfactoria para satisfacer las necesidades de sus clientes. La situación financiera de la empresa permite mantener

recursos disponibles para financiar sus operaciones cumplir sus obligaciones de pago oportunamente, sostener un nivel de endeudamiento razonable y lograr un nivel óptimo de existencias para la comercialización.

En la parte operativa, la compañía mantiene su organización por áreas de mercadeo y distribución de los materiales de construcción y ferretería; es este nivel el que le permite desarrollar las actividades del negocio para alcanzar los objetivos y cumplir con las metas de ventas establecidas.

La organización administrativa considera fundamentalmente aspectos importantes como objetivos, políticas, estructura, líneas de autoridad, de tal manera que la empresa se desarrolla con distribución específica de jerarquías, categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo y operacional.

3. Para el comercio de materiales de construcción se han considerado aspectos fundamentales relacionados con el entorno macro económico que permite conocer información del crecimiento del mercado de la construcción, de manda insatisfecha participación del producto interno bruto de la construcción, indicadores de crecimiento del PIB, capacidad de consumo, nivel de confianza inversión extranjera comercio y tributos. Todos estos factores han permitido apreciar la necesidad de implementar y desarrollar una distribuidora de materiales de construcción.
4. La contabilidad muestra cifras históricas de hechos cumplidos que se reflejan en el Balance General que muestra la situación financiera y el Estado de Perdidas y Ganancias que muestra los resultados del negocio.

El Estado de Situación o Balance General al 31 de diciembre del 2004 muestra que la empresa tiene una razonable posición financiera, ya que los activos están debidamente financiados por el pasivo y patrimonio.

El estado de pérdidas y ganancias o Balance de Resultados del primero al 31 de diciembre del 2004 muestra que los ingresos por ventas de materiales de construcción fueron de \$ 178.380 y que una vez que se disminuyeron costos, gastos, utilidades e impuestos, se estableció una utilidad neta de \$ 28.963, que representa un 32% de la inversión inicial.

Por lo que se puede decir que los estados financieros presentados por la compañía al 31 de diciembre del 2004 son confiables, equitativos y comprensibles; su posición financiera es razonable.

5. En la actividad comercial el objetivo básico de la compañía esta definido por la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores con el fin de cumplir con las expectativas de uso y consumo de materiales de construcción y artículos de ferretería.
6. La empresa cuenta con herramientas de mercadeo que le han permitido cumplir con el logro de objetivos comerciales ya que la elección de los proveedores a quien compra y de los clientes a los que vende ha sido una decisión estratégica. Adicionalmente se utilizó técnicas agresivas de venta publicidad del negocio y de sus productos.
7. Los consumidores o demandantes mayoritarios que tiene el negocio son profesionales capacitados y con experiencia en el área de la construcción, lo que incide en que los productos sean adquiridos en

compras grandes. Pero también la compañía comercializa sus productos con clientes minoritarios que adquieren materiales de construcción y artículos de ferretería en cantidades menores., regularmente por pequeños y medianos empresarios como ingenieros, arquitectos o clientes que construyen o administran en forma directa una construcción

8. El estudio de mercado permitió conocer la situación que existe entre la oferta y demanda de los materiales de construcción así como la demanda insatisfecha, los precios de los materiales de venta de todos sus productos.

9. El Costo de Producción se resume en

El costo de producción esta conformado por los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto durante una actividad comercial; el costo de producción se compone de los tres elementos básicos del costo, que se resume a continuación:

a) Costo de materiales de construcción y ferretería	101.033
b) Mano de obra directa	(\$630 x 12)
	7.560
c) Costo indirecto de fabricación (2488 x 12)	<u>29.856</u>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$138.449</b>

10. Para satisfacer mejor las necesidades del consumidor, fue necesario segmentar el mercado y delimitar que segmento de mercado puede la empresa satisfacer fácilmente; la empresa utilizó la siguientes variables para segmentar al mercado: Geográficas, Demográficas, Psicográficas, y de comportamiento del cliente.

11. Los elementos del nivel micro del marketing que la empresa utilizó

sirvieron en el desarrollo de las actividades involucradas para lograr los objetivos de la organización. Y los elementos del nivel macro del marketing que guiaron el flujo económico de los materiales de construcción y ferretería para adecuarse a la oferta y la demanda fueron producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Para cada uno de los elementos del marketing, esto es producto, precio, promoción y distribución se utilizaron diferentes estrategias, que sirvieron para colocar a la empresa en una posición adecuada en relación con las necesidades del cliente.

12. La estructura de la organización mantiene un equipo humano de administración de la empresa técnico y capaz, así como la administración financiera eficiente, efectiva y económica.

## **6. 2. RECOMENDACIONES.**

1. Corresponde al Estado y a sus Gobernantes, mantener al sector de la construcción como eje de desarrollo y dinamizador de la economía, para lo cual deberán dictarse políticas de apertura económica para que el sector pueda financiar su inversión con créditos a largo plazo y con tasas de interés aceptables.
2. Para conocer la situación actual de la empresa en los aspectos económicos, financiera operacional y organizacional, es necesario realizar un diagnostico FODA, que permitirá analizar los factores conocidos como fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades.
3. Si se quiere mantener la inversión en la comercialización y distribución de materiales de construcción y artículos de ferretería, se recomienda realizar un análisis amplio de todos los factores y aspectos fundamentales micro y macro relacionados con la creación implementación y desarrollo de la empresa.
4. El estado de situación o balance general debe reflejar la situación financiera de la empresa con cifras oportunas y confiables en su activo, pasivo y patrimonio.

El estado de pérdidas y ganancias o balance de resultados debe reflejar una utilidad con cifras reales de ingresos por ventas menos los costos y los gastos.

Los estados financieros que la empresa presente deben contener información confiable, equitativa y comprensible para informar una posición financiera razonable.

5. En el desarrollo de las actividades de distribución de materiales de construcción y artículos de ferretería, la empresa propenderá a la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores, para de esta manera cumplir con las expectativas de uso y consumo; se recomienda realizar un análisis de precios para que los artículos sean mas baratos que las de otras ferreterías, con garantía de calidad y durabilidad, con servicio de venta y distribución rápidas y cumpliendo con normas de peso y medida apropiadas.
6. Para el logro permanente de los objetivos comerciales se recomienda que la empresa cuente con herramientas de mercadeo así como con técnicas agresivas de ventas, publicidad del negocio y se sus productos.
7. Se recomienda que la compañía mantenga como estrategia de venta el apoyo como asesoramiento de un profesional que determine en forma técnica y planificada los materiales de construcción y artículos de ferretería, ya sea al mayorista y minorista.
8. Se recomienda a la gerencia de la empresa optar por el costo de producción obtenido toda vez que éste, se encuentra con costos reales.
9. Para efectuar todas las acciones de oferta de la compañía, y para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes y consumidores es necesario que este segmento el mercado utilizando las variables: geográficas, demográficas, psicográficas, u de comportamiento del cliente.
10. Es recomendable que la empresa, en el desarrollo del marketing a nivel micro y macro para el logro de los objetivos de la organización



utilice los elementos del marketing como: Producto, Precio, Plaza, y Distribución, e implemente estrategias para cada uno de los citados elementos.

11. Se recomienda a la empresa establecer determinados objetivos de marketing que deben ser concretos, precisos y específicos en cantidad, tiempo, productos, mercados, área geográfica, vendedores, etc. Deben estar relacionados con el análisis previo del mercado, clientes y competidores.

Los objetivos del marketing deben ser jerarquizados y consistentes con los objetivos corporativos.

12. Es recomendable que la organización mantenga una adecuada estructura orgánica y funcional que contenga niveles de autoridad, responsabilidad y delegación, así como detalle de funciones apropiadas. También deben contemplar procesos administrativos y financieros relacionados con la actividad ejecutiva, operativa de la administración de la empresa, así como con los aspectos legales y tributarios.

## **ANEXO No. 1 COSTO DE PRODUCCIÓN.-**

### **a) Costos de Materiales directos de construcción y ferretería.**

**CUADRO No. 1**  
**“CONSFERR” Compañía de Responsabilidad Limitada**  
**Año 2004**

<b>Material Directo para Construcciones</b>	<b>Ventas en Cantidad</b>	<b>Costo Unitario U.S.D</b>	<b>Costo de Venta Anual U.S.D</b>
Cemento (qq)	6.198	4.90	30.369
Hierro (qq)	1.934	19.52	37.751
Ladrillos (Unidades)	9.477	0.20	1.895
Bloques (Unidades)	9.476	0.32	3.032
Material Pétreo	30	50.00	1.500
Artículos de Ferretería	Varios		26.486
		<b>TOTAL</b>	101.033

Elaborado por: Marcelo González

En el cuadro que antecede se muestra la cantidad de quintales de cemento (6.198); quintales de hierro (1.934); unidades de ladrillo (9.477); unidades de bloques (9.476); camiones de material pétreo (30); y artículos de ferretería necesarios como máximo que se ha comercializado en el año.

El inventario de materiales directos debe tener una administración sostenida durante todos los meses del año, para que la empresa logre cumplir con su objetivo meta, es decir alcanzar una venta del 8.33 % de la demanda insatisfecha de materiales de construcción, calculada de la información del cuadro No. 4.

El costo de insumos en material directo asciende a 101.033 USD, requerido como inventario para el desarrollo de sus actividades.

**b) Mano de obra directa.**

Constituye otro elemento del costo insumo para obtener el costo de producción (comercialización), y está conformado por el costo de salarios para el personal que directamente trabaja o labora con el material directo y la comercialización del mismo; generalmente se lo denomina “obreros”; se detalla a continuación.

**Mano de obra directa. (Estimada)**

<b>Denominaciones en la empresa (Obreros)</b>	<b>Salarios o Sueldo al mes USD.</b>
Vendedor	200
Bodeguero	250
Ayudante	180
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>

**Elaborado por: Marcelo González.**

Se requiere del pago de mano de obra directa al mes de 630 USD.

### c) Costos indirectos de fabricación (Comercialización-Estimados)

Constituye aquellos costos y gastos que intervienen indirectamente en el proceso productivo (comercialización) y que se subdivide a la vez en materiales indirectos, mano de obra indirecta y gastos indirectos.

Costos indirectos de fabricación USD (Al mes)

#### ▪ Materiales indirectos:

520

- Herramientas y suministros de construcción	400
- Útiles de Aseo	20
- Otros	<u>100</u>

#### ▪ Mano de obra indirecta:

180

- Guardianía	<u>180</u>
--------------	------------

#### ▪ Gastos indirectos.

1.788

- Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	140
- Depreciación de maquinaria – equipo, vehículos	167
- Combustibles y lubricantes	100
- Seguros	200
- Arriendo del local	1.000
- Otros (reparaciones, mantenimiento, instalaciones)	<u>181</u>

<b>TOTAL</b>	<u>2.488</u>	<u>          </u>
--------------	--------------	-------------------

Como se puede observar, el costo indirecto de fabricación (comercialización) al mes asciende a USD 2.488.

### RESUMEN.- COSTO DEL PRODUCTO

a) Costo de materiales de construcción y ferretería	101.033
b) Mano de obra directa (\$ 630 x 12)	7.560
c) costo indirecto de fabricación (2488 x 12)	29.856
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$138.449</b>

### ANEXO No. 2 ESTUDIO SOCIO ECONÓMICO.-

#### TABLAS ESTADÍSTICAS Y GRÁFICOS DE APOYO INVESTIGACIÓN A CONSTRUCTORAS

Las tablas estadísticas están realizadas en forma de frecuencia de cada contestación por pregunta y su equivalente en valor porcentual sobre un 100% de la frecuencia.

#### 1. ¿Qué TIPO DE CLIENTES ATIENDEN EN LA ACTUALIDAD?

**Cuadro No. 1**

	GENERAL	
	#	%
ALTOS	3	20,00%
MEDIO ALTOS	9	60,00%
POPULARES	2	13,30%
GOBIERNOS SECCIONALES	1	6,70%
Total	15	100,00%

### Gráfico No. 1

#### Interpretación No. 1:

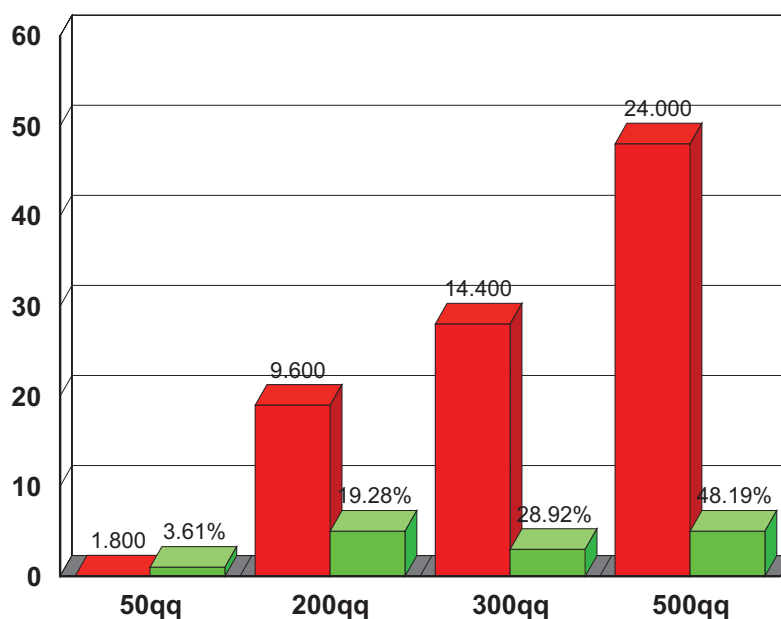
La mayor parte de clientes son de clase social media alta, con un porcentaje del 60,00%; le sigue la clase alta con un 20,00%; luego esta la clase popular con un 13,30% y los Gobiernos Seccionales con 6,70%.

### 2. ¿CUANTOS QUINTALES DE CEMENTO CONSUME LA EMPRESA ANUALMENTE?

#### Gráfico No. 2

#### Cuadro No. 2

	GENERAL	
	#	
50 qq'	1.800	3.61%
200 qq'	9.600	19.28%
300 qq'	14.400	28.92%
500 qq'	24.000	48.19%
Total	49.800	100%



### Interpretación No. 2:

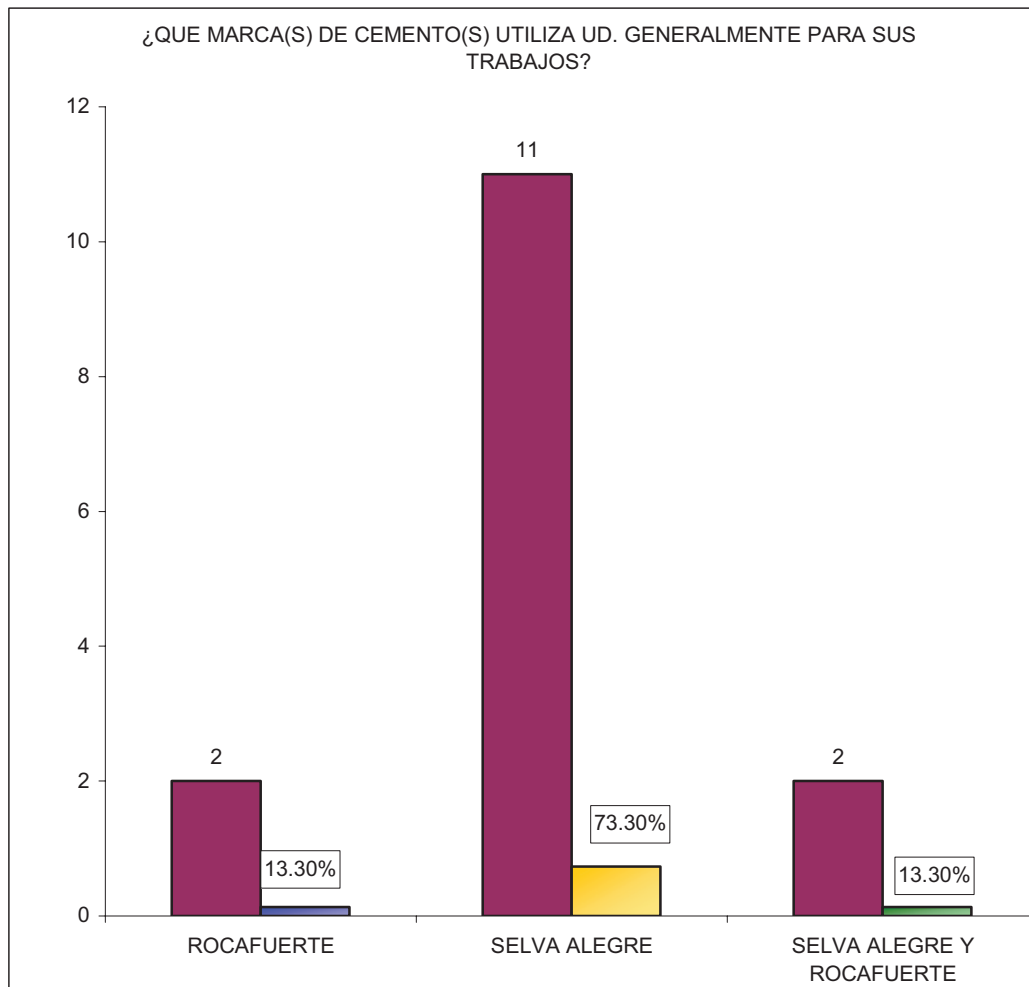
Con respecto al consumo de quintales de cemento por semana el 66,70% consume 500qq'; el 20% consumen 50qq' por semana; el 6,70% consumen 200qq' y 300qq' cada uno.

### 3. ¿QUE MARCA(S) DE CEMENTO(S) UTILIZA UD. GENERALMENTE PARA SUS TRABAJOS. Y CUAL ES LA RAZON?

Cuadro No. 3

	GENERAL	
	#	%
ROCAFUERTE	2	13,30%
SELVA ALEGRE	11	73,30%
SELVA ALEGRE Y ROCAFUERTE	2	13,30%
Total	15	100,00%

**Gráfico No. 3**



**Interpretación No. 3**

La marca mas utilizada es Cementos Selva Alegre con un 73,30%; le sigue Cementos Rocafuerte con un 13,30%.



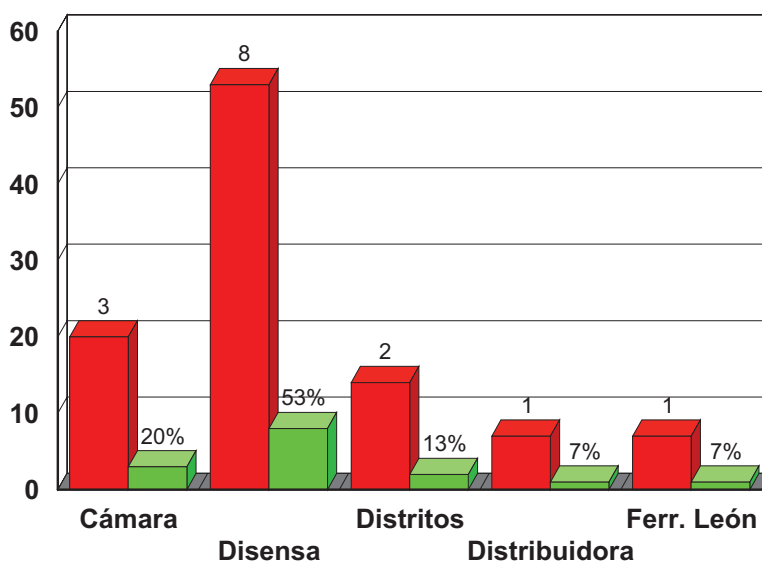
**4. ¿A QUE DISTRIBUIDOR O COMERCIALIZADOR ADQUIERE UD. EL CEMENTO?**

**Cuadro No. 4**

	GENERAL	
	#	%
<b>CAMARA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	3	20,00%
<b>DISENSA CALDERON, FERRETE</b>	8	53,30%
<b>DISTINTOS</b>	2	13,30%
<b>DISTRIBUIDOR JOSE</b>	1	6,70%
<b>FERRETERIA LEONARDO</b>	1	6,70%
<b>Total</b>	15	100,00%

**Grafico No. 4**

¿A QUE DISTRIBUIDOR O COMERCIALIZADOR ADQUIERE UD. EL CEMENTO?



#### Interpretación No. 4

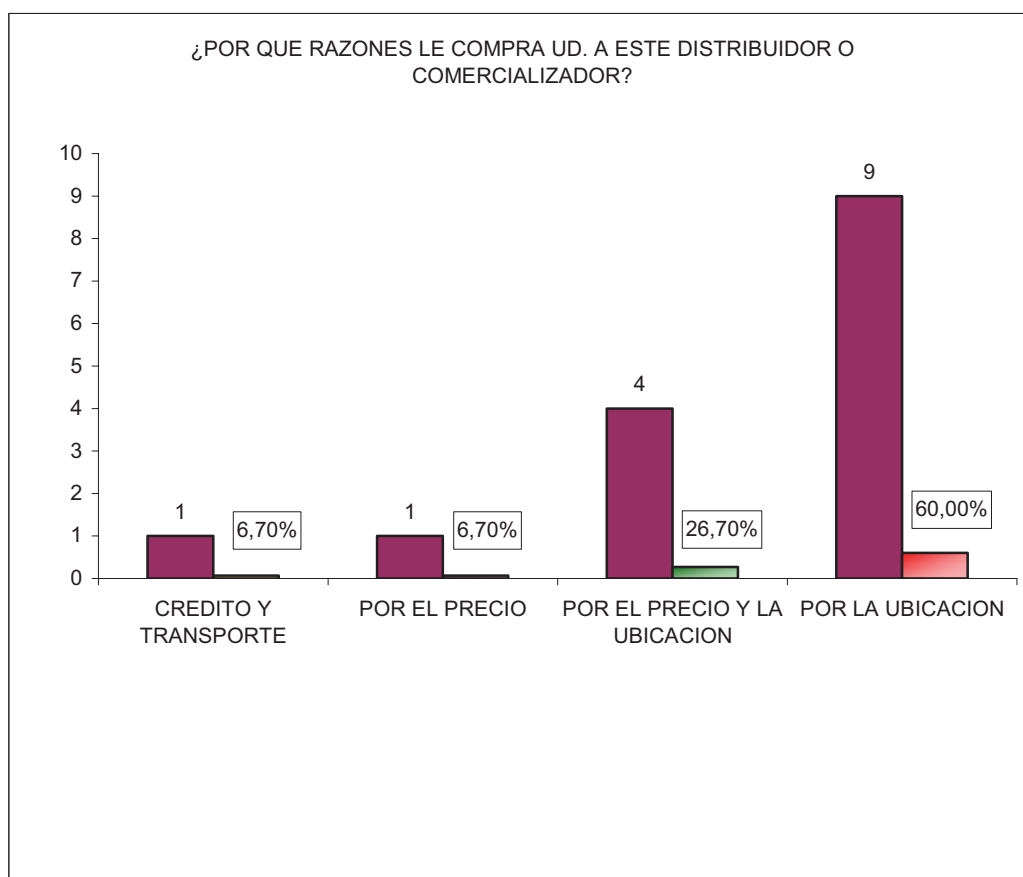
Entre los principales distribuidores o comercializadores de cemento están Disensa Calderón, Ferrete con un 53,30%; Le sigue la Cámara de la Construcción con un 20,00%; Distintos con un 13,30%; Distribuidor José y Ferretería Leonardo con un 6,70% c/u.

<b>5. ¿POR QUE RAZONES LE COMPRA UD. A ESTE DISTRIBUIDOR O COMERCIALIZADOR?</b>
---

**Cuadro 5**

	GENERAL	
	#	%
CREDITO Y TRANSPORTE	1	6,70%
POR EL PRECIO	1	6,70%
POR EL PRECIO Y LA ubicación	4	26,70%
POR LA UBICACION	9	60,00%
Total	15	100,00%

**Gráfico No. 5**



### Interpretación No. 5

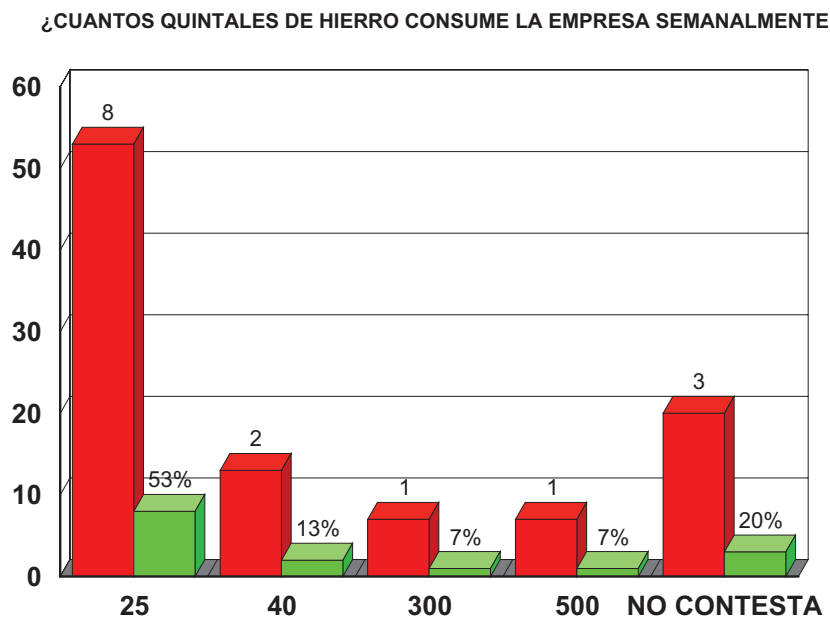
La principal razón para comprar en un determinado distribuidor o comercializador es la Ubicación con un 60,00%; el precio y la ubicación se ubican en segundo lugar con un 26,70%; el Crédito y el Transporte junto con el Precio se ubican en tercer lugar con un 6,70% c/u.

### 6. ¿CUANTOS QUINTALES DE HIERRO CONSUME LA EMPRESA SEMANALMENTE?

**Cuadro 6.**

	GENERAL	
	#	%
<b>25</b>	8	53,30%
<b>40</b>	2	13,30%
<b>300</b>	1	6,70%
<b>500</b>	1	6,70%
<b>NO CONTESTA</b>	3	20,00%
<b>Total</b>	15	100,00%

**Gráfico No. 6**



## Interpretación No. 6

La mayoría de empresas tienen un consumo semanal de 25qq´ de hierro correspondiente al 53,30%; el 20,00% no contesta; el 13,30% tienen un consumo de 40qq´ semanales; y el 6,70% consumen 300 y 500qq´ c/u.

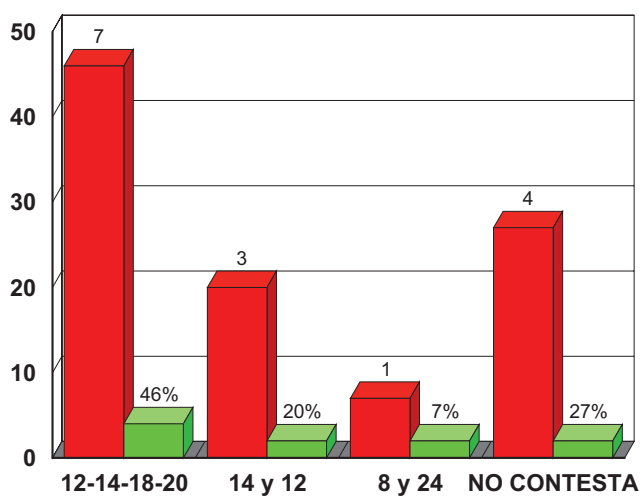
### 7. ¿QUE DIAMETRO DE HIERRO UTILIZA UD. GENERALMENTE PARA SUS TRABAJOS?

Cuadro No. 7

	GENERAL	
	#	%
12-14-18-20	7	46,70%
14 Y 12	3	20,00%
8 Y 24	1	6,70%
NO CONTESTA	4	26,70%
Total	15	100,00%

Gráfico No. 07

¿QUE DIAMETRO DE HIERRO UTILIZA UD. GENERALMENTE PAA SUS TRABAJOS?



**Interpretación No. 7**

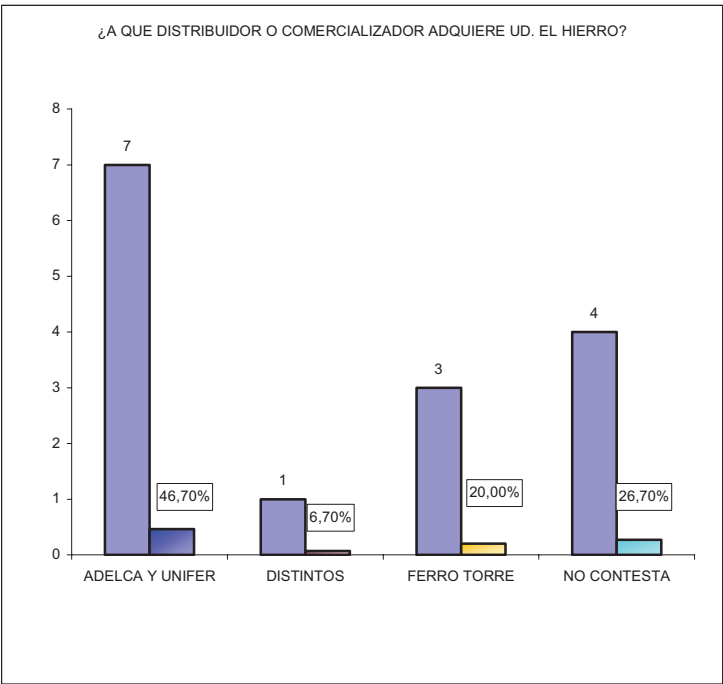
Entre los diámetros más utilizados de hierro con un 46,70% están 12-14-18-20; no contesta con un 26,70%; 14 y 12 con un 20,00%; y 8 y 24 con un 6,70%.

**8. ¿A QUE DISTRIBUIDOR O COMERCIALIZADOR ADQUIERE UD. EL HIERRO?**

**Cuadro No. 8**

	GENERAL	
	#	%
ADELCA Y UNIFER	7	46,70%
DISTINTOS	1	6,70%
FERRO TORRE	3	20,00%
NO CONTESTA	4	26,70%
Total	15	100,00%

**Gráfico No. 8**



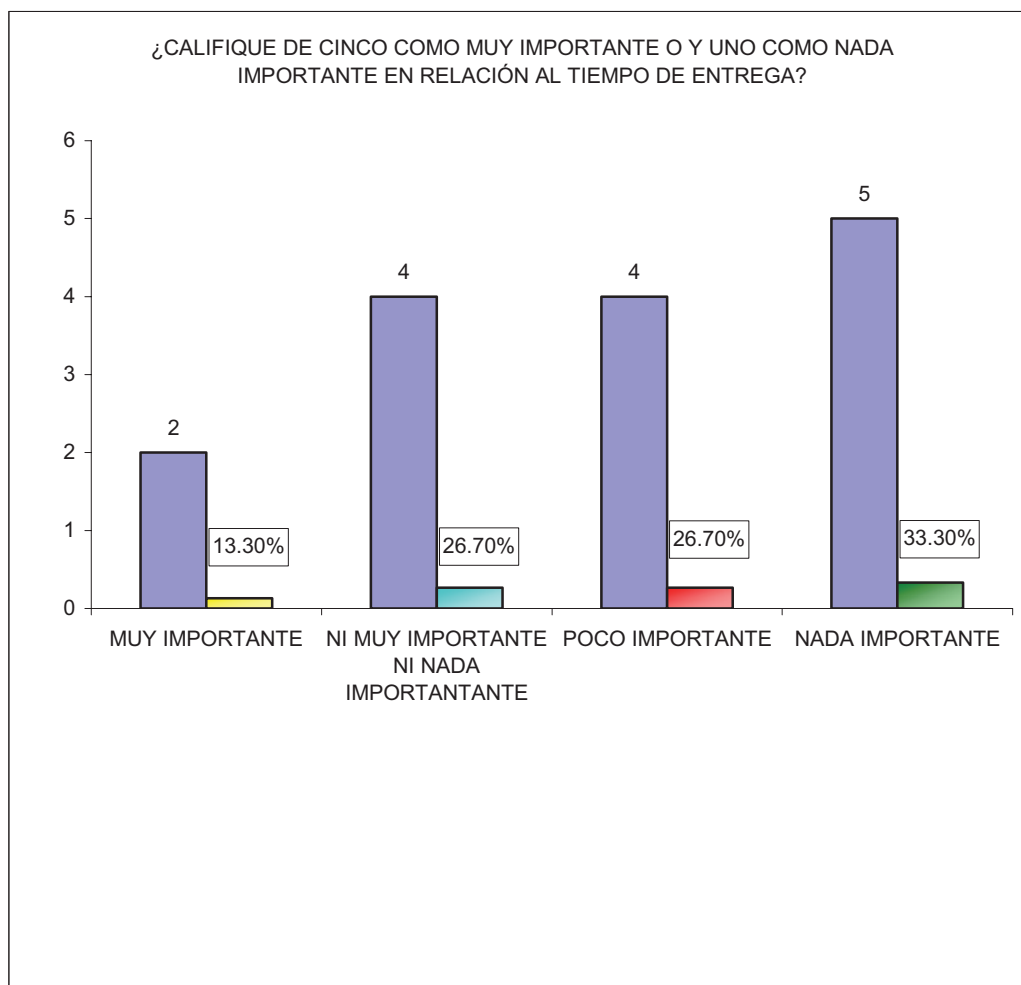
### Interpretación No. 8

El 46,70% adquiere el hierro en Adelca y Unifer; el 26,70% no contesta; en Ferro Torre adquieren un 20,00%; y en distintos un 6,70%.

<b>9. ¿CALIFIQUE DE CINCO COMO MUY IMPORTANTE O Y UNO COMO NADA IMPORTANTE EN RELACIÓN AL TIEMPO DE ENTREGA?</b>
--

**Cuadro No. 9**

	GENERAL	
	#	%
MUY IMPORTANTE	2	13,30%
NI MUY IMPORTANTE NI NADA IMPORTANTANTE	4	26,70%
POCO IMPORTANTE	4	26,70%
NADA IMPORTANTE	5	33,30%
Total	15	100,00%



### Interpretación No. 9

Para el 33,30% el tiempo de entrega no es Nada Importante; para el 26,70% es Poco Importante y Ni Muy Importante/Ni Nada Importante respectivamente; para el 13,30% es Muy Importante el tiempo de entrega.

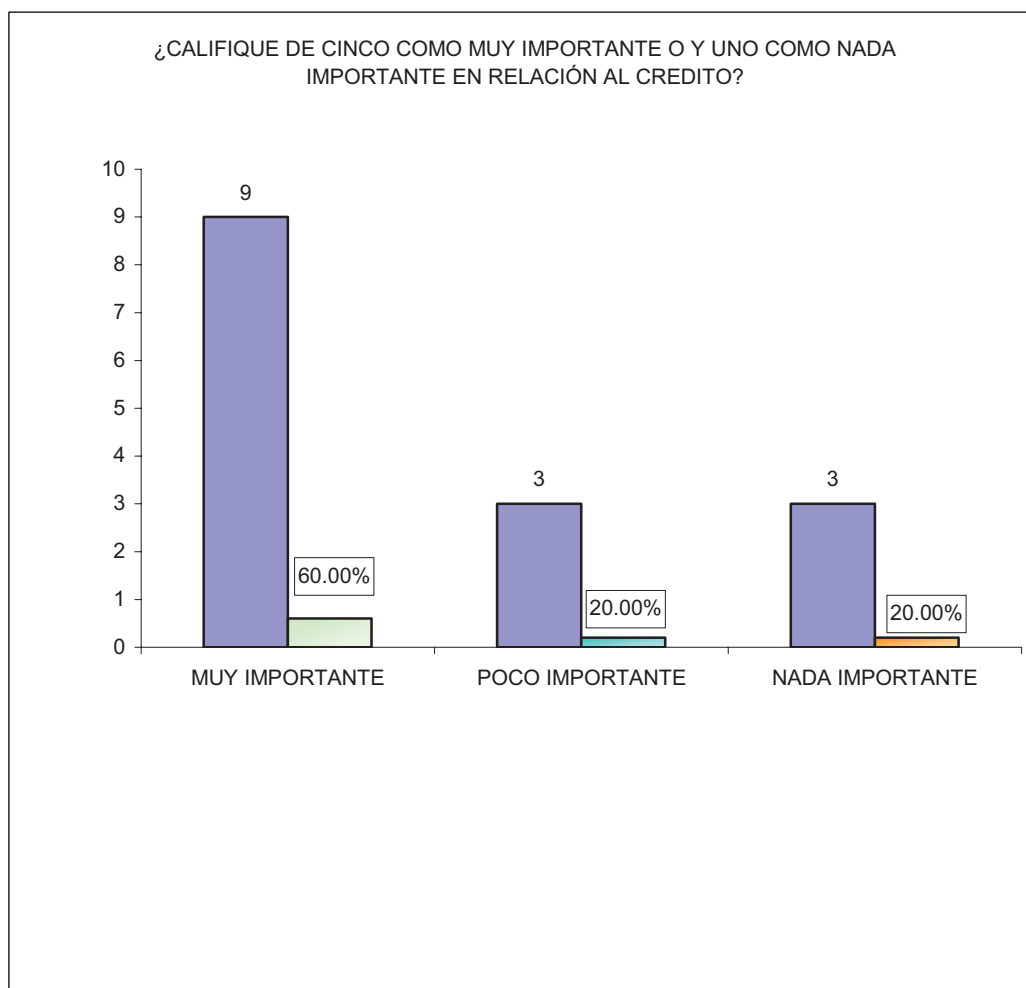


**10. ¿CALIFIQUE DE CINCO COMO MUY IMPORTANTE O Y UNO  
COMO NADA IMPORTANTE EN RELACIÓN AL CREDITO?**

**Cuadro 10.**

	GENERAL	
	#	%
<b>MUY IMPORTANTE</b>	9	60,00%
<b>POCO IMPORTANTE</b>	3	20,00%
<b>NADA IMPORTANTE</b>	3	20,00%
<b>Total</b>	15	100,00%

**Gráfico No. 10**



### Interpretación No. 10.

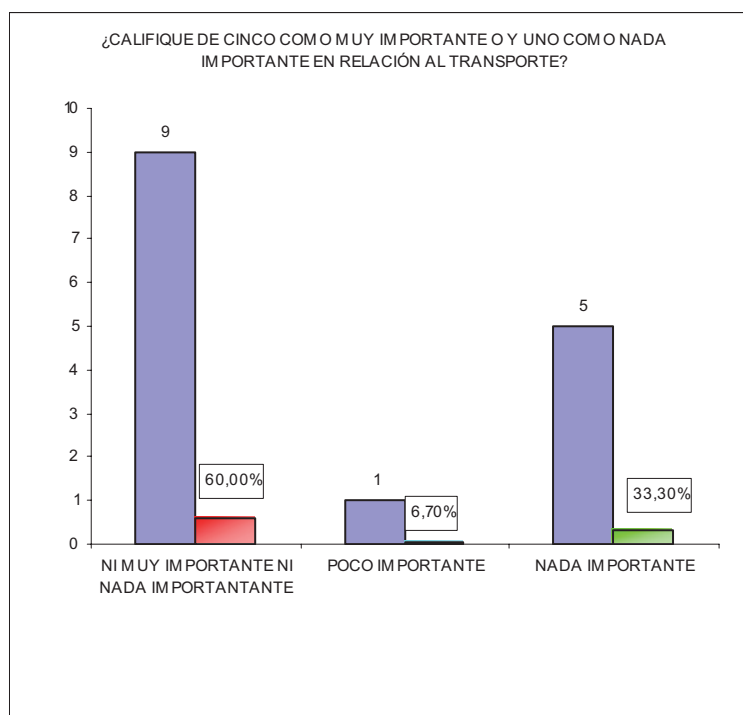
Para el 60,00% el crédito es muy importante; para el 20,00% es poco importante/nada importante c/u.

### 11. ¿CALIFIQUE DE CINCO COMO MUY IMPORTANTE O Y UNO COMO NADA IMPORTANTE EN RELACIÓN AL TRANSPORTE?

**Cuadro No. 11**

	GENERAL	
	#	%
NI MUY IMPORTANTE NI NADA IMPORTANTANTE	9	60,00%
POCO IMPORTANTE	1	6,70%
NADA IMPORTANTE	5	33,30%
Total	15	100,00%

**Gráfico No. 11**



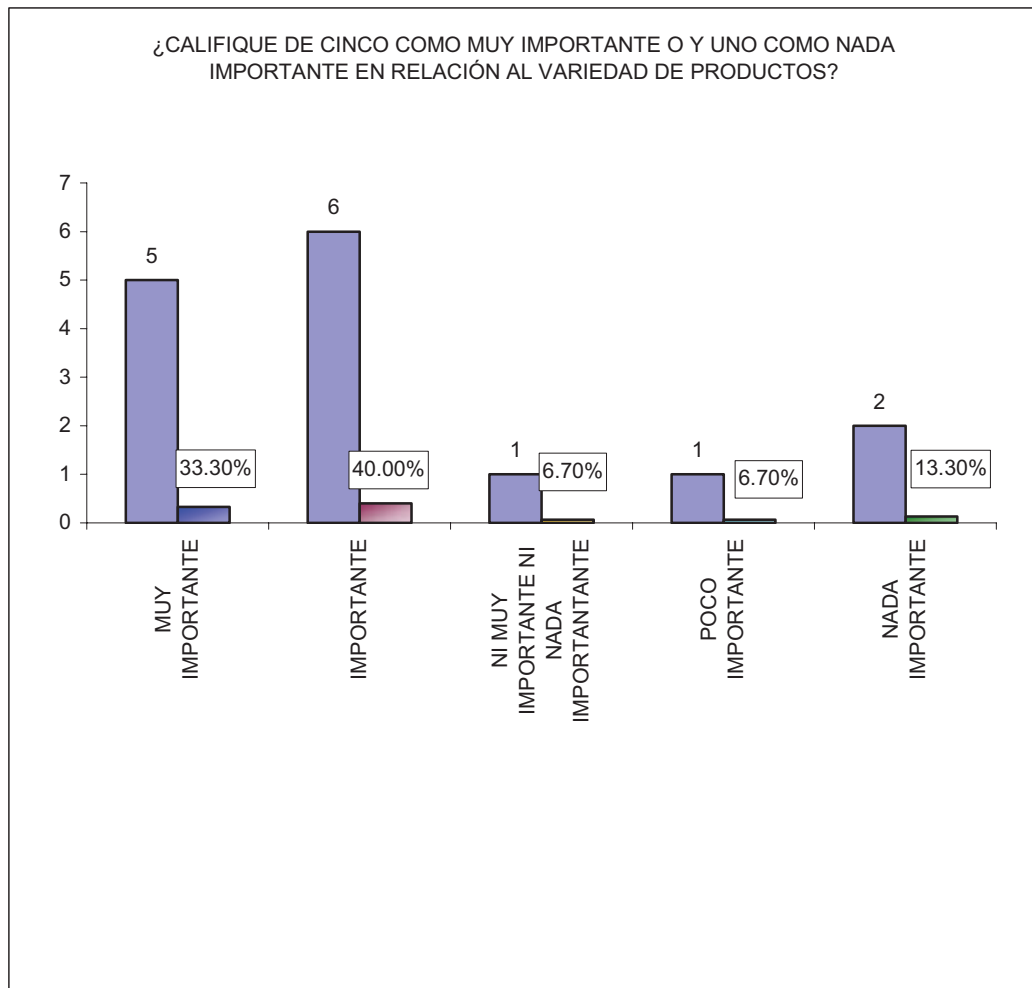
**Interpretación No. 11.**

El transporte para el 60,00% es ni muy importante, ni nada importante; para el 33,30% es nada importante; y para el 6,70% es poco importante.

**12. ¿CALIFIQUE DE CINCO COMO MUY IMPORTANTE O Y UNO COMO NADA IMPORTANTE EN RELACIÓN AL VARIEDAD DE PRODUCTOS?****Cuadro No. 12**

	<b>GENERAL</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>MUY IMPORTANTE</b>	5	33,30%
<b>IMPORTANTE</b>	6	40,00%
<b>NI MUY IMPORTANTE NI NADA IMPORTANTANTE</b>	1	6,70%
<b>POCO IMPORTANTE</b>	1	6,70%
<b>NADA IMPORTANTE</b>	2	13,30%
<b>Total</b>	15	100,00%

**Gráfico No. 12**



**Interpretación No. 12**

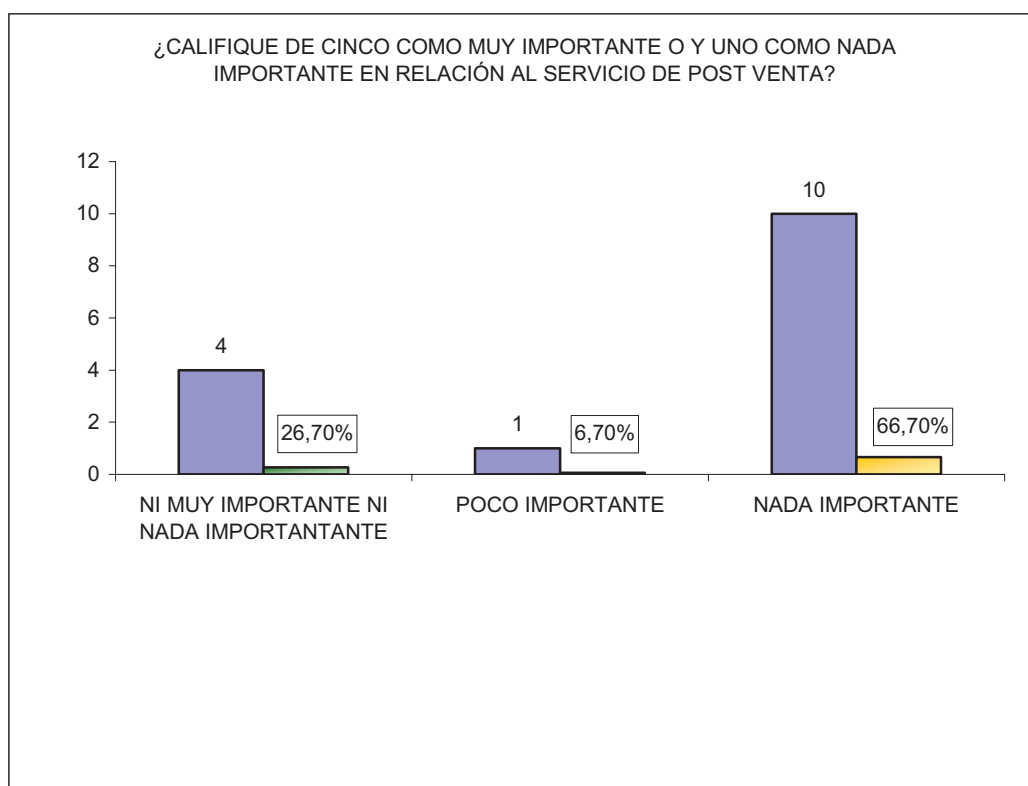
La variedad de productos para el 40,00% es importante; para el 33,30% es muy importante; y para el 6,70% es ni muy importante ni nada importante/poco importante a c/u.

**13. ¿CALIFIQUE DE CINCO COMO MUY IMPORTANTE O Y UNO COMO NADA IMPORTANTE EN RELACIÓN AL SERVICIO DE POST VENTA?**

**Cuadro No. 13**

	GENERAL	
	#	%
<b>NI MUY IMPORTANTE NI NADA IMPORTANTANTE</b>	4	26,70%
<b>POCO IMPORTANTE</b>	1	6,70%
<b>NADA IMPORTANTE</b>	10	66,70%
<b>Total</b>	15	100,00%

**Gráfico No. 13**



### Interpretación No. 13

El servicio post venta para el 66,70% no es nada importante; para el 26,70% es ni muy importante ni nada importante; y para el 70% es poco importante.

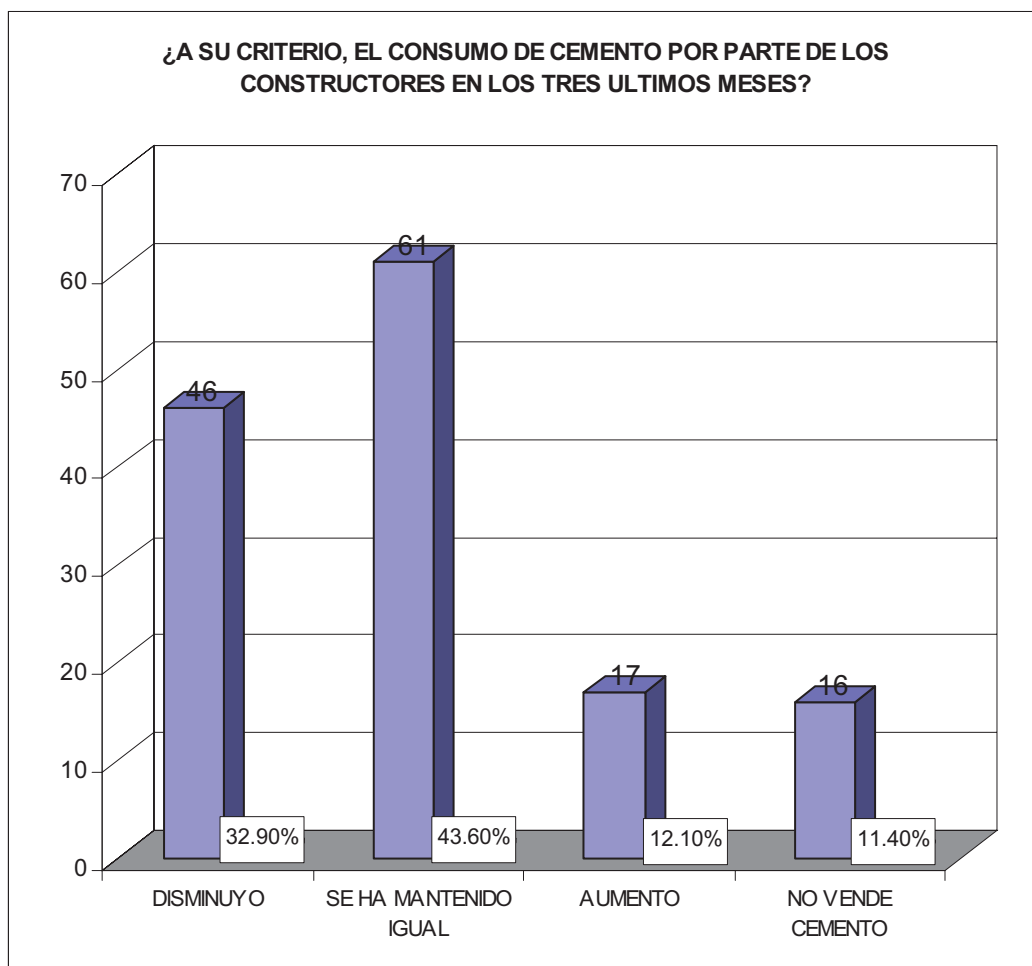
### TABLAS ESTADÍSTICAS Y GRAFICOS DE APOYO INVESTIGACIÓN A DISTRIBUIDORAS

<b>1. ¿A SU CRITERIO, EL CONSUMO DE CEMENTO POR PARTE DE LOS CONSTRUCTORES EN LOS TRES ULTIMOS MESES?</b>
---

**Cuadro No. 1**

	GENERAL	
	#	%
DISMINUYO	46	32,90%
SE HA MANTENIDO IGUAL	61	43,60%
AUMENTO	17	12,10%
NO VENDE CEMENTO	16	11,40%
Total	140	100,00%

**Gráfico No. 1**



**Interpretación No. 1:**

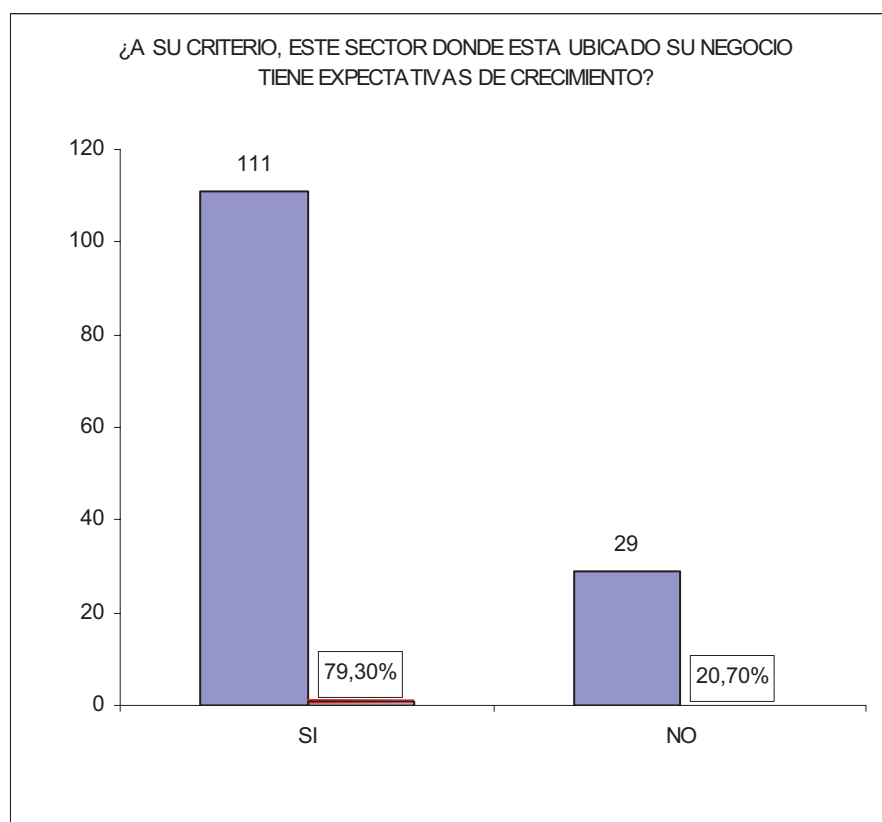
Para el 43,60% el consumo de cemento por parte de los constructores en los tres últimos meses se ha mantenido igual; para el 32,90% ha disminuido; para el 12,10% ha aumentado; y el 11,40% no vende cemento.

**2. ¿A SU CRITERIO, ESTE SECTOR DONDE ESTA UBICADO SU NEGOCIO TIENE EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO?**

**Cuadro No. 2**

	GENERAL	
	#	%
<b>SI</b>	111	79,30%
<b>NO</b>	29	20,70%
<b>Total</b>	140	100,00%

**Gráfico No. 02**





## Interpretación 2.

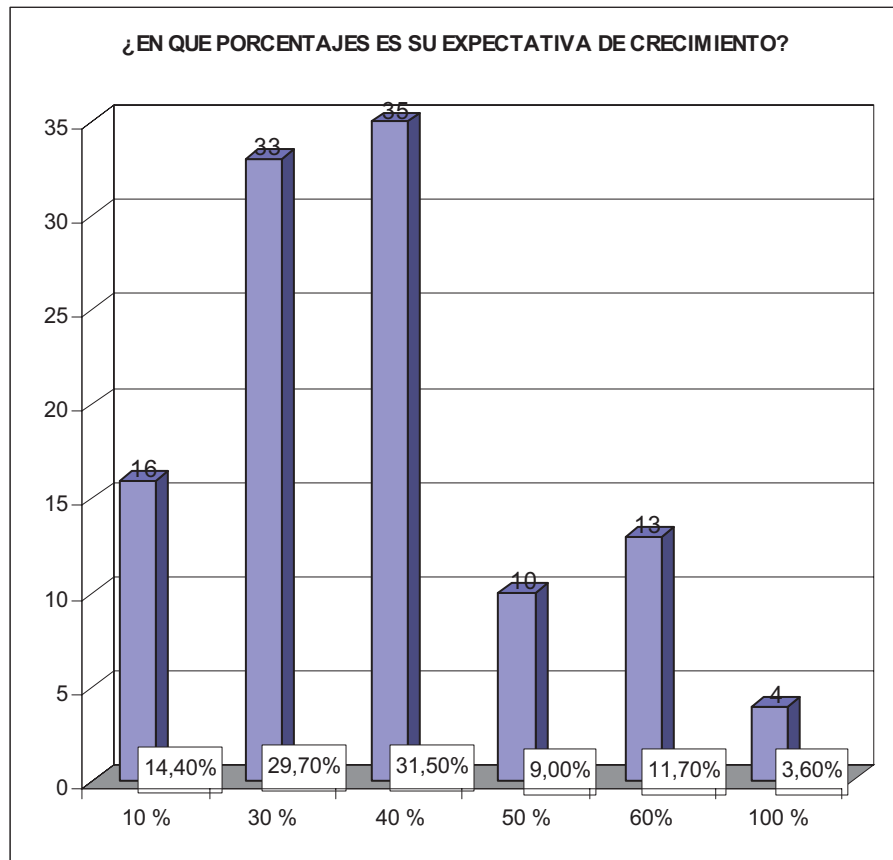
El 79,30% afirma que el sector donde está ubicado el negocio tiene expectativas de crecimiento; el 20,70% dice que no.

### 3. ¿EN QUE PORCENTAJES ES SU EXPECTATIVA DE CRECIMIENTO?

**Cuadro No. 3**

	GENERAL	
	#	%
10 %	16	14,40%
30 %	33	29,70%
40 %	35	31,50%
50 %	10	9,00%
60%	13	11,70%
100 %	4	3,60%
Total	111	100,00%

**Gráfico No. 03**

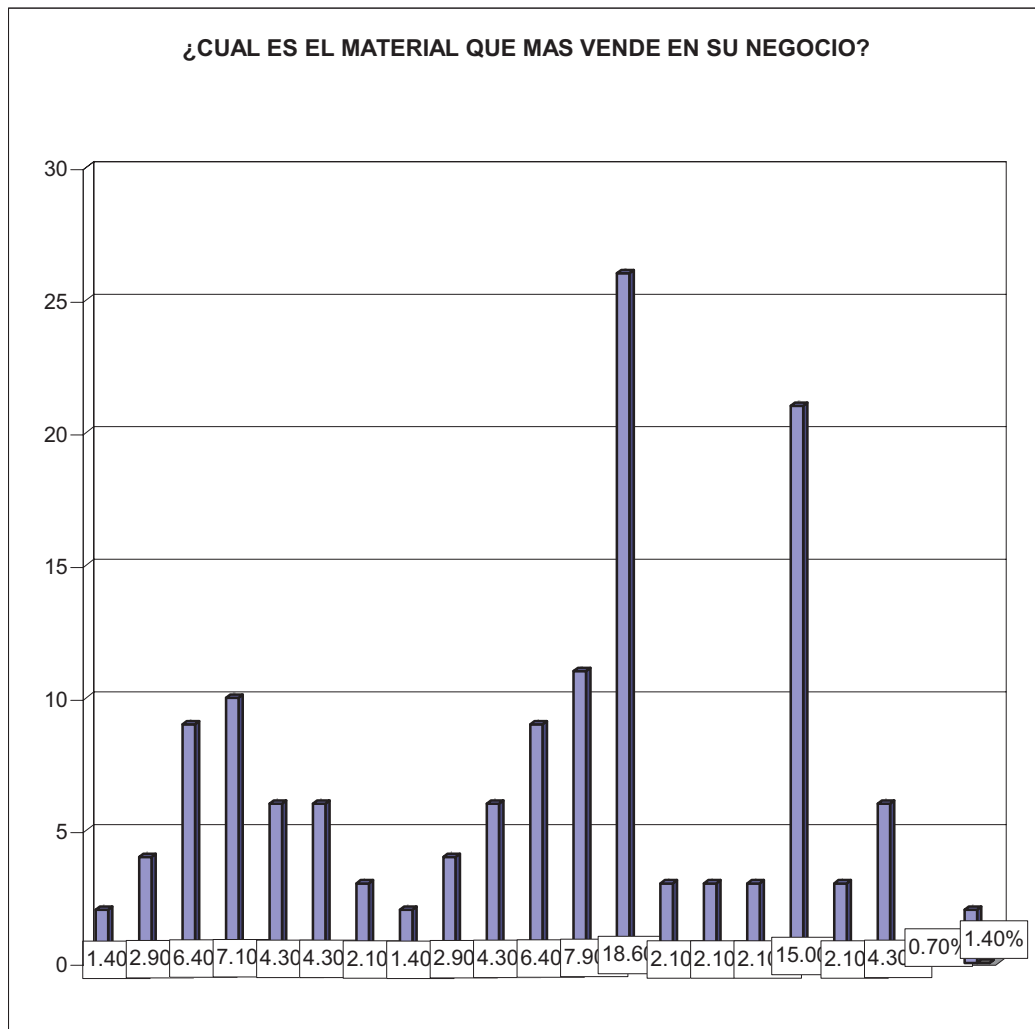


**Interpretación 3:**

Para el 31,50% el porcentaje de expectativa de crecimiento es del 40%; para el 29,70% es del 30%; para el 14,40% es del 10%; para el 11,70% la expectativa de crecimiento es del 60%; para el 9,00% es del 50%; y para el 3,60% es del 100%.

4. ¿CUÁL ES EL MATERIAL QUE MAS VENDE EN SU NEGOCIO?		
Cuadro No. 4		
	GENERAL	
	#	%
ACABADOS, PVC, CERÁMICA	2	1,40%
CEMENTO	4	2,90%
CEMENTO Y HIERRO	9	6,40%
CEMENTO, BLOQUE, PVC	10	7,10%
CEMENTO, CERAMICA Y HIERRO	6	4,30%
CEMENTO, HIERRO, P.V.C.	6	4,30%
CEMENTO, RIPIO Y ARENA	3	2,10%
HERRAMIENTA, PVC MATERIAL ELECTRICO	2	1,40%
MAQUINARIA	4	2,90%
MATERIAL ELECTRICO SANITARIOS	6	4,30%
MATERIAL ELECTRICO Y PINTURA	9	6,40%
MATERIAL ELECTRICO, PVC	11	7,90%
PVC , MATERIAL ELECTRI	26	18,60%
PVC GRIFERÍA, MATERIAL	3	2,10%
PVC, PINTURAS	3	2,10%
PVC, PINTURAS Y CEMENTO	3	2,10%
	21	15,00%
PINTURA, TORNILLOMERIA, ELECTRICO Y ACCESORIOS LERÍA, MATERIAL ELECTRICO	3	2,10%
PINTURAS PVC, PEGAMENTO	6	4,30%
PINTURAS, CINTAS ADHESIVA	1	0,70%
SANITARIOS, PINTURAS, PVC	2	1,40%
Total	140	100,00%

**Gráfico No. 04**



#### Interpretación 4

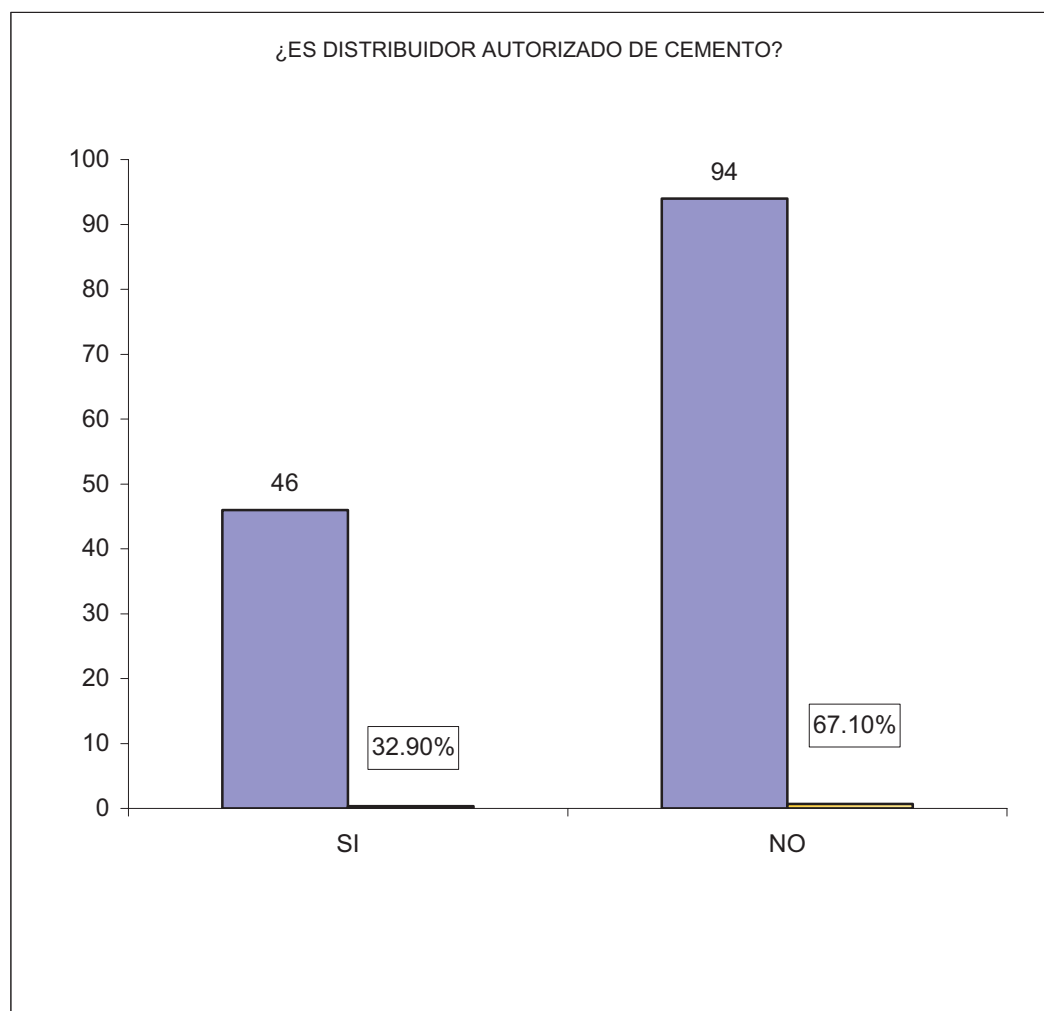
El material mas vendido en los negocios es el PVC, Material Eléctrico con un 18,60%; le sigue Plomería, Eléctrico y Accesorios con un 15,00%.

#### 5. ¿ES DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE CEMENTO?

**Cuadro No. 5**

	GENERAL	
	#	%
<b>SI</b>	46	32,90%
<b>NO</b>	94	67,10%
<b>Total</b>	140	100,00%

**Gráfico No. 5**



### Interpretación 5.

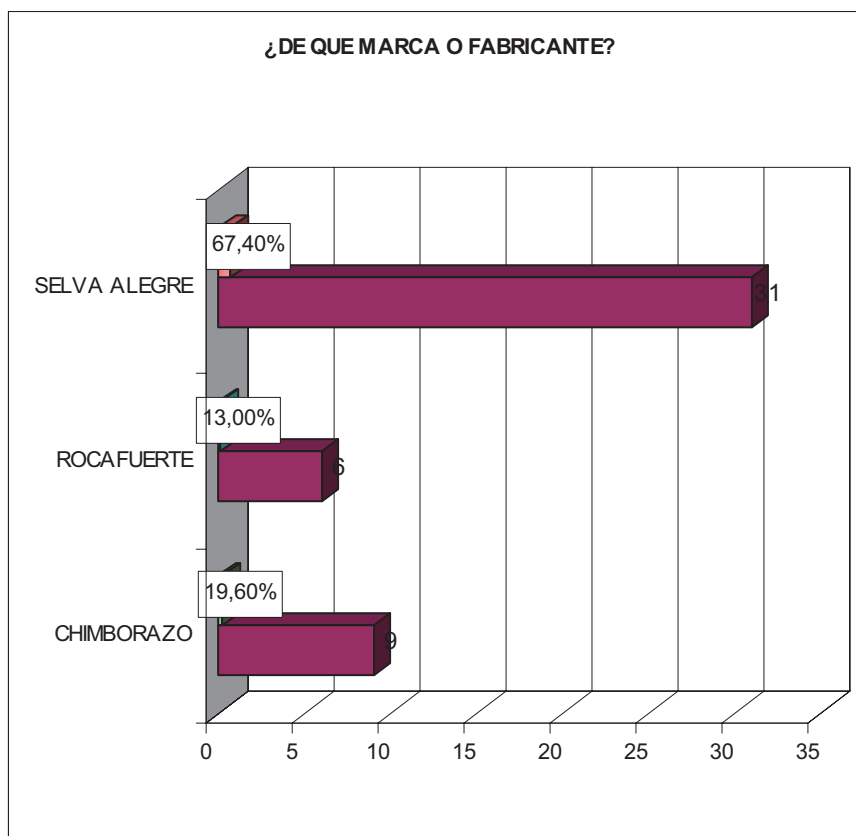
El 67,10% no es distribuidor autorizado de cemento; el 32,90% si lo es.

#### 6. ¿DE QUE MARCA O FABRICANTE?

Cuadro No. 6

	GENERAL	
	#	%
CHIMBORAZO	9	19,60%
ROCAFUERTE	6	13,00%
SELVA ALEGRE	31	67,40%
Total	46	100,00%

Gráfico No. 6

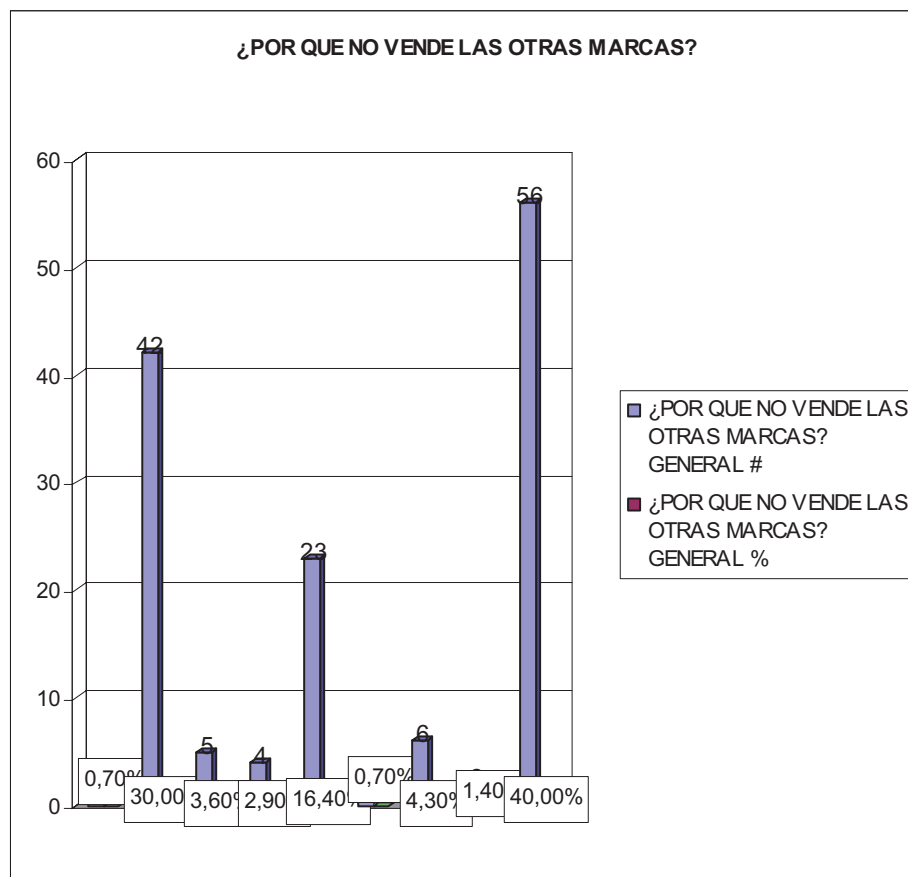


### Interpretación 6.

Las marcas o fabricantes de las que son distribuidores autorizados están Selva Alegre con el 67,40%; Chimborazo con 19,60%; y Rocafuerte con 13,00%.

7. ¿POR QUE NO VENDE LAS OTRAS MARCAS?		
Cuadro No. 7	GENERAL	
	#	%
PREFIERE CEM. ROCAFUERTE.	1	0,70%
EL DISTRIBUIDOR ESTA CERCA	42	30,00%
NO PUEDE VENDER OTRA MARCA	5	3,60%
POR EL COSTO	4	2,90%
POR PRECIOS MAS CONVENIENTES	23	16,40%
POR SER DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO	1	0,70%
VENDE TODOS	6	4,30%
NO CONTESTA	2	1,40%
NO LE INTERESA	56	40,00%
Total	140	100,00%

**Gráfico No 7**



### Interpretación 7.

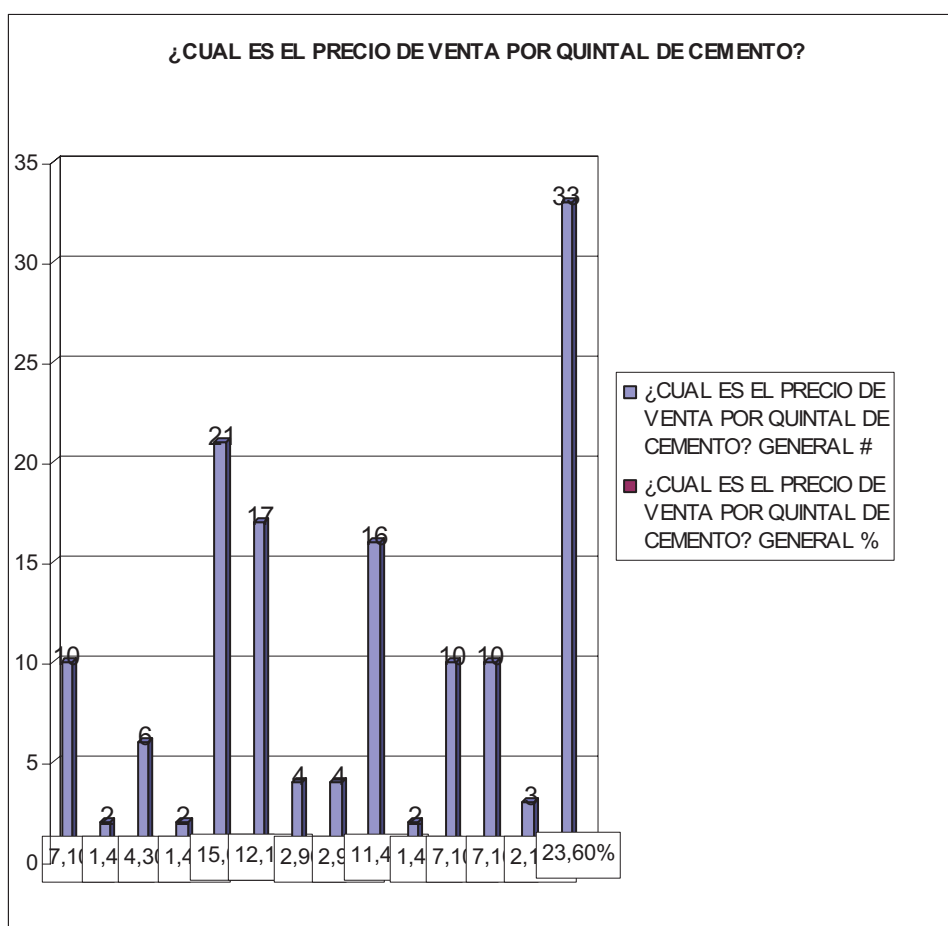
A la pregunta de porqué no vende otra marca de cemento el 40,00% contestó que no le interesa; el 30,00% contestó que el distribuidor está cerca; el 16,40% contestó por precios más convenientes.

8. ¿CUAL ES EL PRECIO DE VENTA POR QUINTAL DE CEMENTO?		
Cuadro 8.		GENERAL
	#	%
\$5,28	10	7,10%
\$5,31	2	1,40%
\$5,35	6	4,30%
\$5,40	2	1,40%



<b>\$5,50</b>	<b>21</b>	<b>15,00%</b>
<b>\$5,55</b>	<b>17</b>	<b>12,10%</b>
<b>\$5,58</b>	<b>4</b>	<b>2,90%</b>
<b>\$5,59</b>	<b>4</b>	<b>2,90%</b>
<b>\$5,60</b>	<b>16</b>	<b>11,40%</b>
<b>\$5,60</b>	<b>2</b>	<b>1,40%</b>
<b>\$5,75</b>	<b>10</b>	<b>7,10%</b>
<b>\$5,80</b>	<b>10</b>	<b>7,10%</b>
<b>\$6,90</b>	<b>3</b>	<b>2,10%</b>
<b>NO CONTESTA</b>	<b>33</b>	<b>23,60%</b>
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico No. 8**

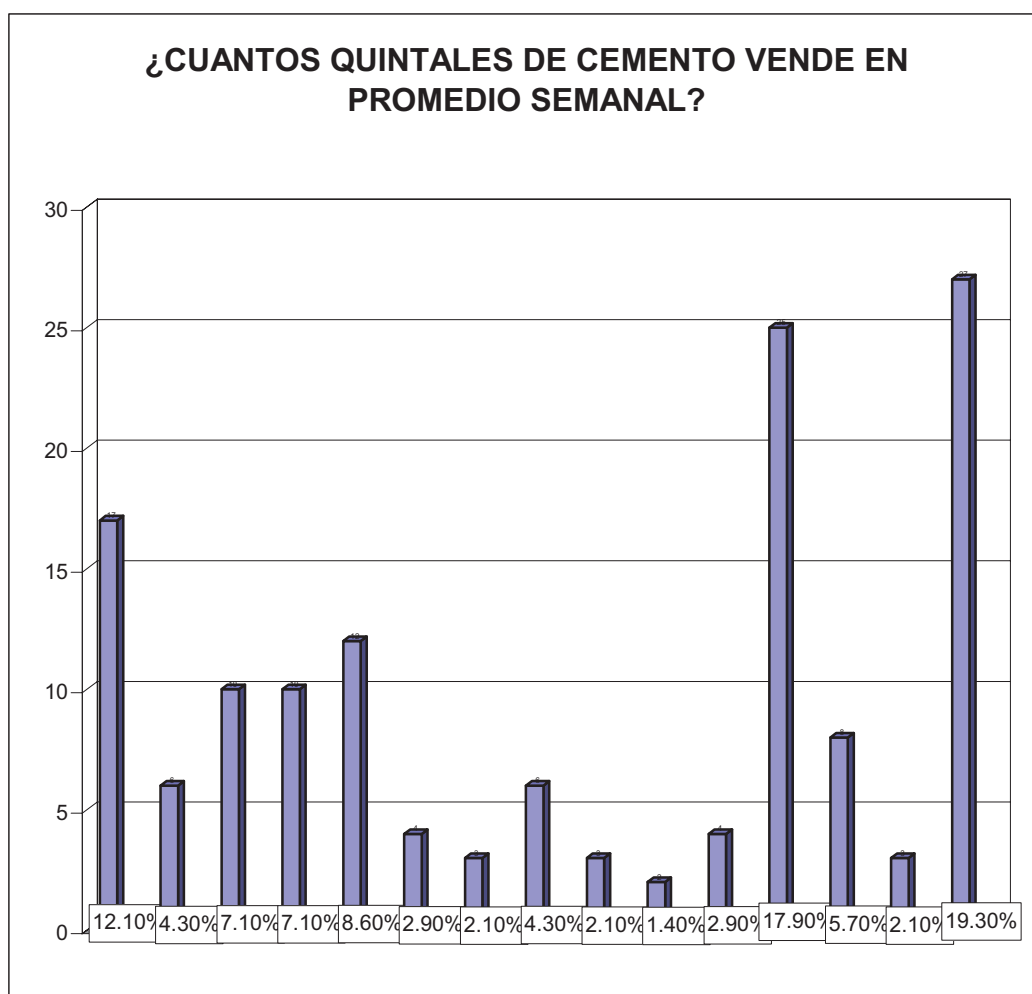


**Interpretación No. 8**

Al referirse al precio de venta por quintal de cemento el 23,60% no contesta; el 15,00% dice \$5,50; el 12,10% dice \$5,55; el 11,40% dice \$5,60.

<b>9. ¿CUANTOS QUINTALES DE CEMENTO VENDE EN PROMEDIO ANUAL?</b>		
<b>Cuadro No. 9</b>	<b>GENERAL</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>01 QUINTAL</b>	<i>816</i>	<i>0.07%</i>
<b>03 QUINTALES</b>	<i>864</i>	<i>0.08%</i>
<b>05 QUINTALES</b>	<i>2.400</i>	<i>0.21%</i>
<b>06 QUINTALES</b>	<i>2.880</i>	<i>0.26%</i>
<b>10 QUINTALES</b>	<i>5.760</i>	<i>0.52%</i>
<b>20 QUINTALES</b>	<i>3.840</i>	<i>0.34%</i>
<b>40 QUINTALES</b>	<i>5.760</i>	<i>0.52%</i>
<b>100 QUINTALES</b>	<i>28.800</i>	<i>2.58%</i>
<b>200 QUINTALES</b>	<i>28.800</i>	<i>2.58%</i>
<b>250 QUINTALES</b>	<i>24.000</i>	<i>2.15%</i>
<b>400 QUINTALES</b>	<i>76.800</i>	<i>6.88%</i>
<b>500 QUINTALES</b>	<i>600.000</i>	<i>53.73%</i>
<b>600 QUINTALES</b>	<i>192.000</i>	<i>17.19%</i>
<b>1000 QUINTALES</b>	<i>144.000</i>	<i>12.89%</i>
<b>Total</b>	<i>1.116.720</i>	<i>100.00%</i>

**Gráfico No. 9**



**Interpretación No. 9**

El 19, 30% no contesta cuantos quintales de cemento vende a la semana; el 17,90% vende 500 quintales semanales; el 12,10% vende 1 quintal.

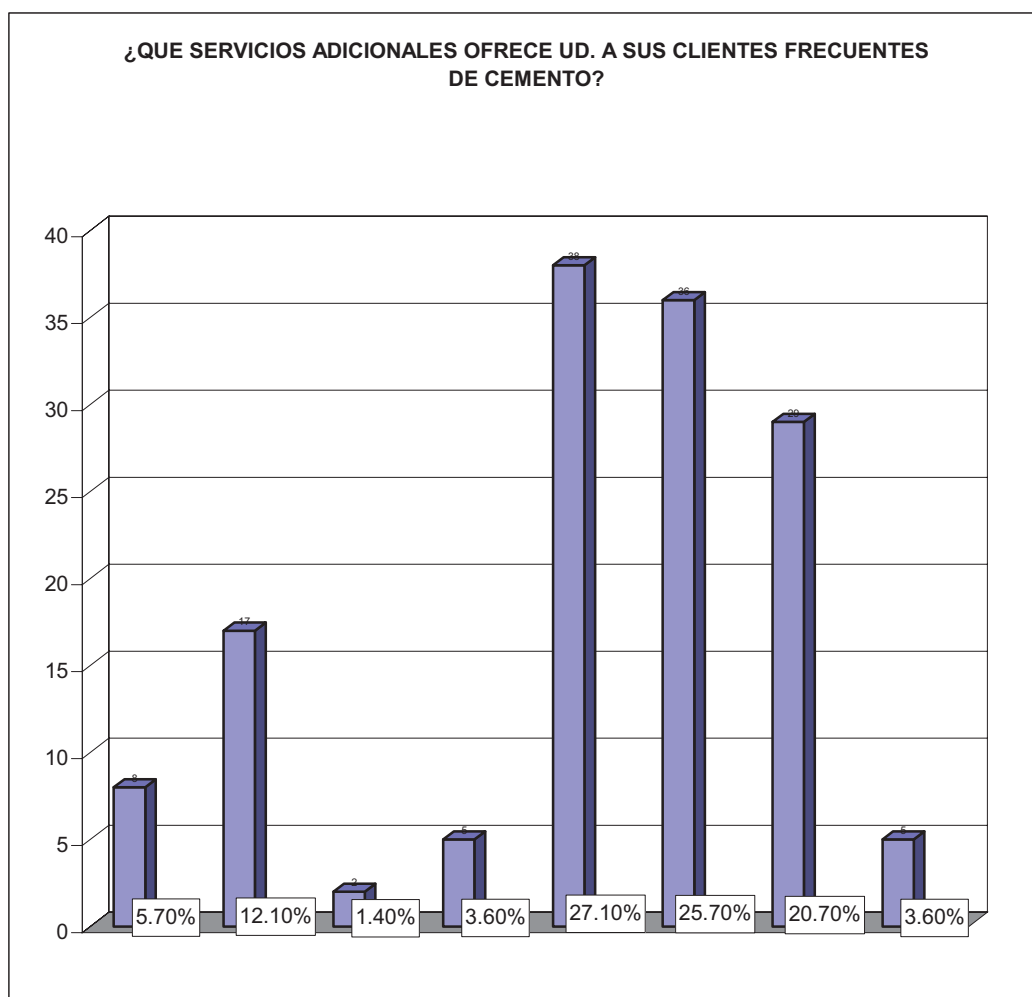
**10. ¿QUE SERVICIOS ADICIONALES OFRECE UD. A SUS  
CLIENTES FRECUENTES DE CEMENTO?**

**Cuadro No. 10**

	<b>GENERAL</b>
--	----------------

	#	%
ASESOR E INSTALACION	8	5,70%
ASESORAMIENTO EN COSTRUCCION	17	12,10%
ASESORAMIENTO Y DESCUENTO	2	1,40%
ENTREGA A DOMICILIO	5	3,60%
NINGUNO	38	27,10%
TRANSPORTE	36	25,70%
TRANSP, ASESOR, .INSTALACIÓN	29	20,70%
NO CONTESTA	5	3,60%
Total	140	100,00%

**Gráfico No. 10**



**Interpretación 10.**

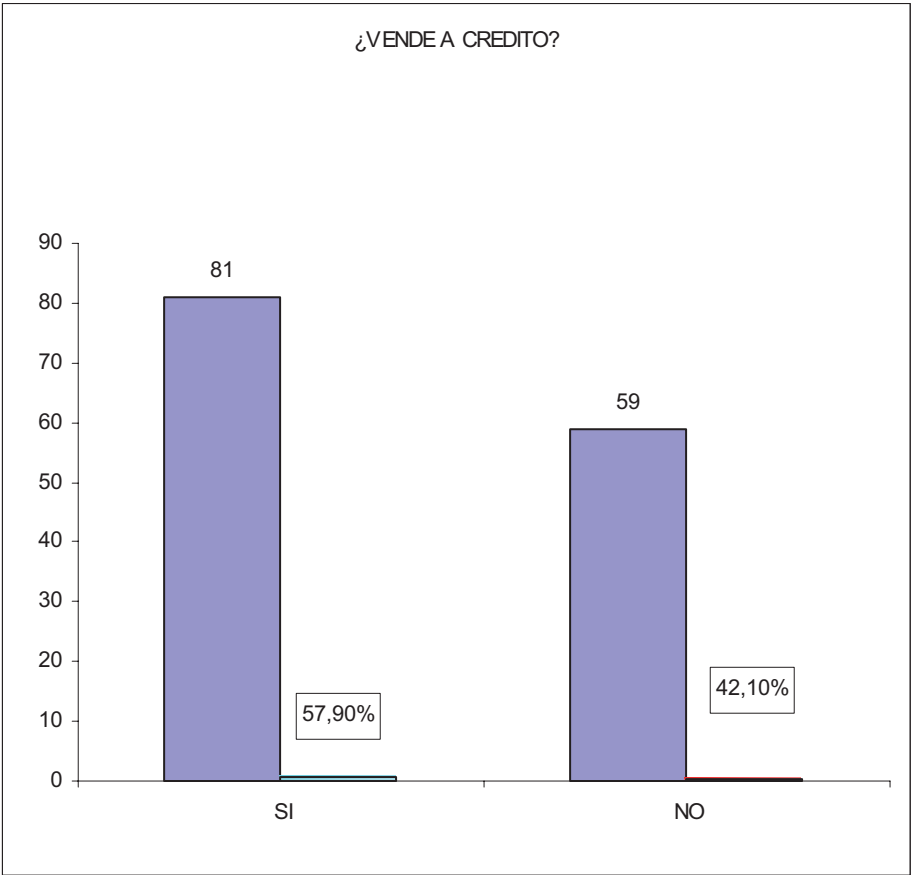
El 57,90% vende a crédito; el 42,10% no.

11. ¿VENDE A CREDITO?		
-----------------------	--	--

**Cuadro No. 11**

	GENERAL	
	#	%
SI	81	57,90%
NO	59	42,10%
Total	140	100,00%

**Gráfico No. 11.**



## Interpretación No. 11

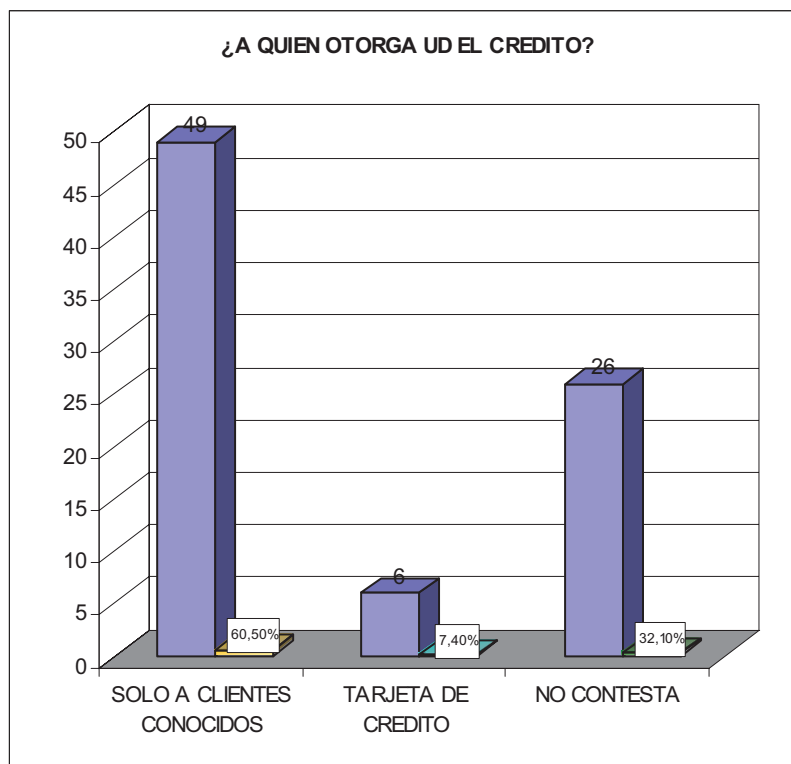
El 60,50% otorga crédito sólo a clientes conocidos; el 32,10% no contesta; y el 7,40% a tarjeta de crédito.

### 12. ¿A QUIEN OTORGA UD EL CREDITO?

Cuadro No. 12

	GENERAL	
	#	%
SOLO A CLIENTES CONOCIDOS	49	60,50%
TARJETA DE CREDITO	6	7,40%
NO CONTESTA	26	32,10%
Total	81	100,00%

Gráfico No. 12

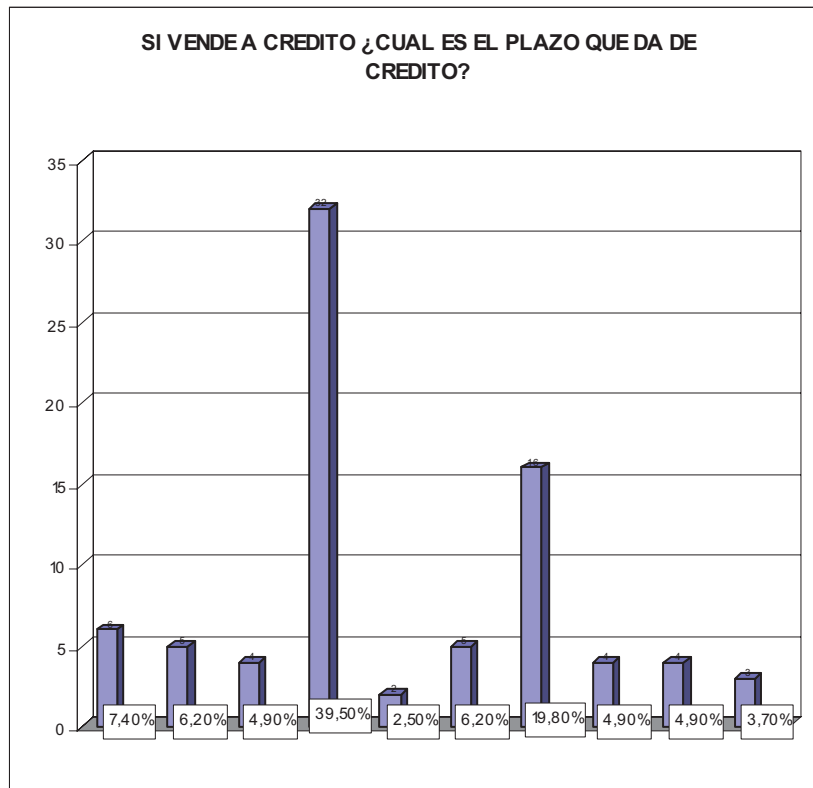


### Interpretación 12.

El 39,50% dan crédito máximo a 30 días; el 19,80% dan crédito hasta 8 días; el 7,40% hasta 15 días.

<b>13. SI VENDE A CREDITO ¿CUAL ES EL PLAZO QUE DA DE CREDITO?</b>		
<b>Cuadro No. 13</b>		<b>GENERAL</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>15 DIAS</b>	6	7,40%
<b>20 DIAS</b>	5	6,20%
<b>3 MESES</b>	4	4,90%
<b>30 DIAS</b>	32	39,50%
<b>3-6-9-12 MESES</b>	2	2,50%
<b>45 DIAS</b>	5	6,20%
<b>8 DIAS</b>	16	19,80%
<b>8-15 DIAS</b>	4	4,90%
<b>HASTA 1 AÑO</b>	4	4,90%
<b>NO CONTESTA</b>	3	3,70%
<b>Total</b>	81	100,00%

**Gráfico No. 13**



**Interpretación 13.**

El 93,60% no es distribuidor autorizado de hierro; el 6,40% sí.

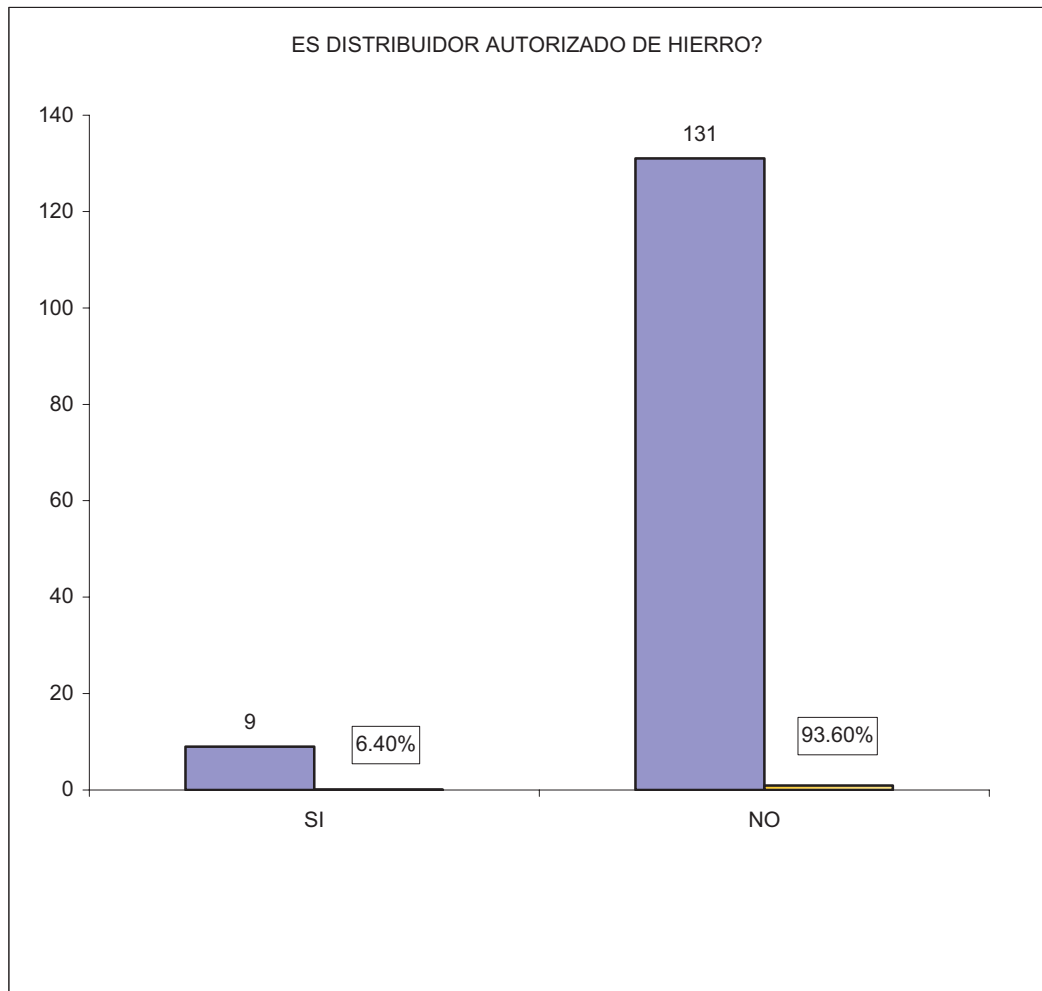
**14. ES DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE HIERRO?**

**Cuadro No. 14.**

	GENERAL	
	#	%
SI	9	6,40%
NO	131	93,60%
Total	140	100,00%



**Gráfico No. 14**



**Interpretación No.14**

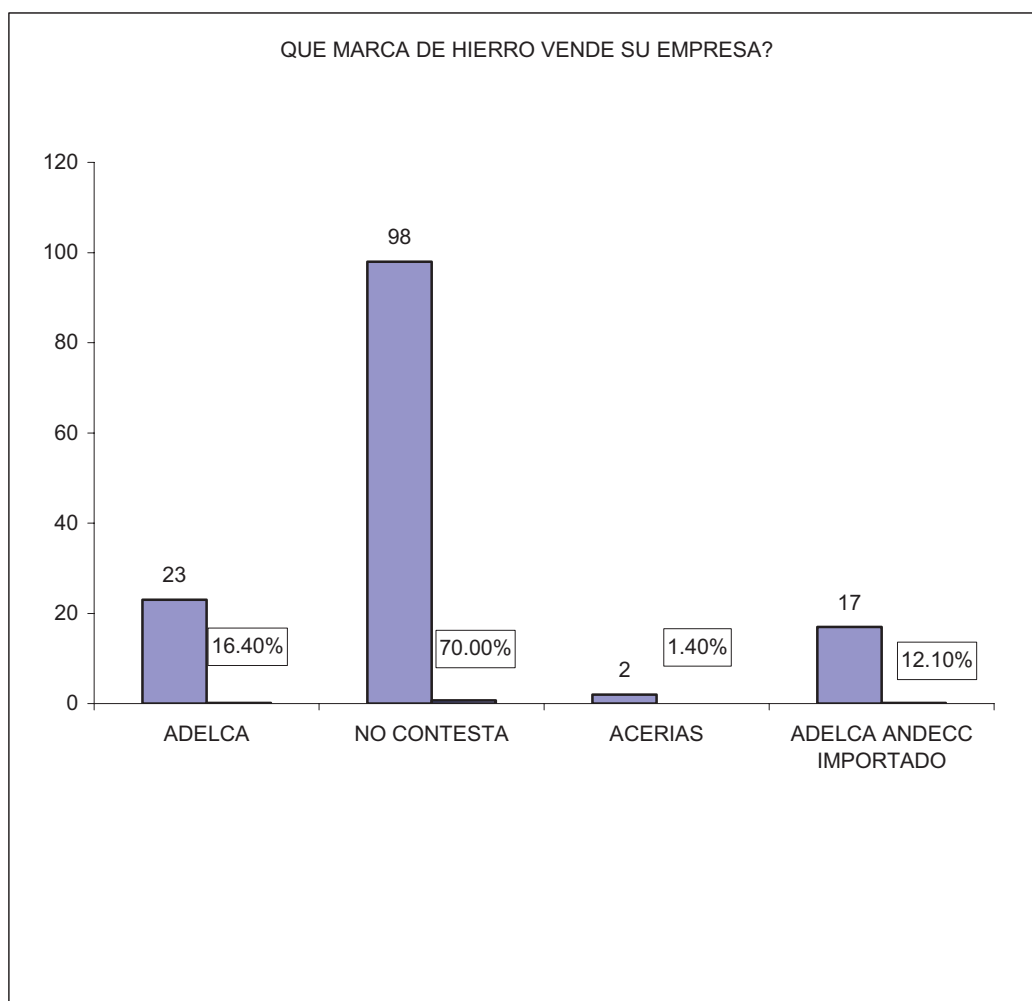
El 70,00% no señala cual es la marca mas vendida de hierro; el 16, 40% señala a Adelca; el 12,10% dice Adelca Andec. Importado.

### 15. QUE MARCA DE HIERRO VENDE SU EMPRESA?

**Cuadro No. 15**

	GENERAL	
	#	%
ADELCA	23	16,40%
NO CONTESTA	98	70,00%
ACERIAS	2	1,40%
ADELCA ANDECC IMPORTADO	17	12,10%
Total	140	100,00%

**Gráfico No. 15**



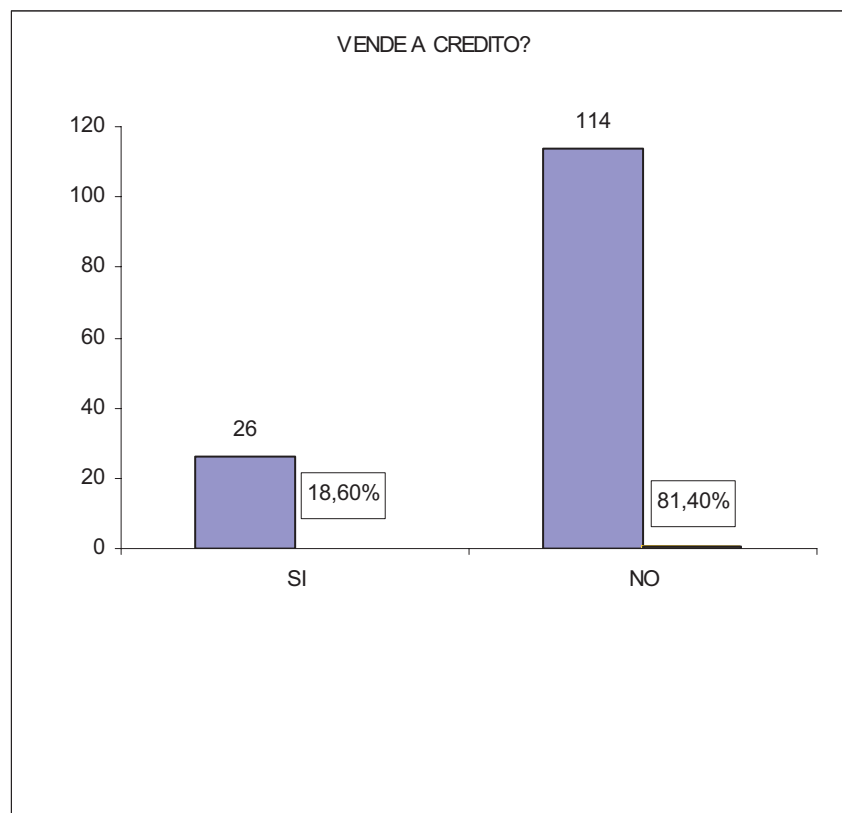
### Interpretación No. 15

A la pregunta vende a crédito el 81,40% dice no; y el 18,60% dice que sí.

**Cuadro No. 16**

16. VENDE A CREDITO?		
	GENERAL	
	#	%
SI	26	18,60%
NO	114	81,40%
Total	140	100,00%

**Gráfico No. 16**



### Interpretación No. 16

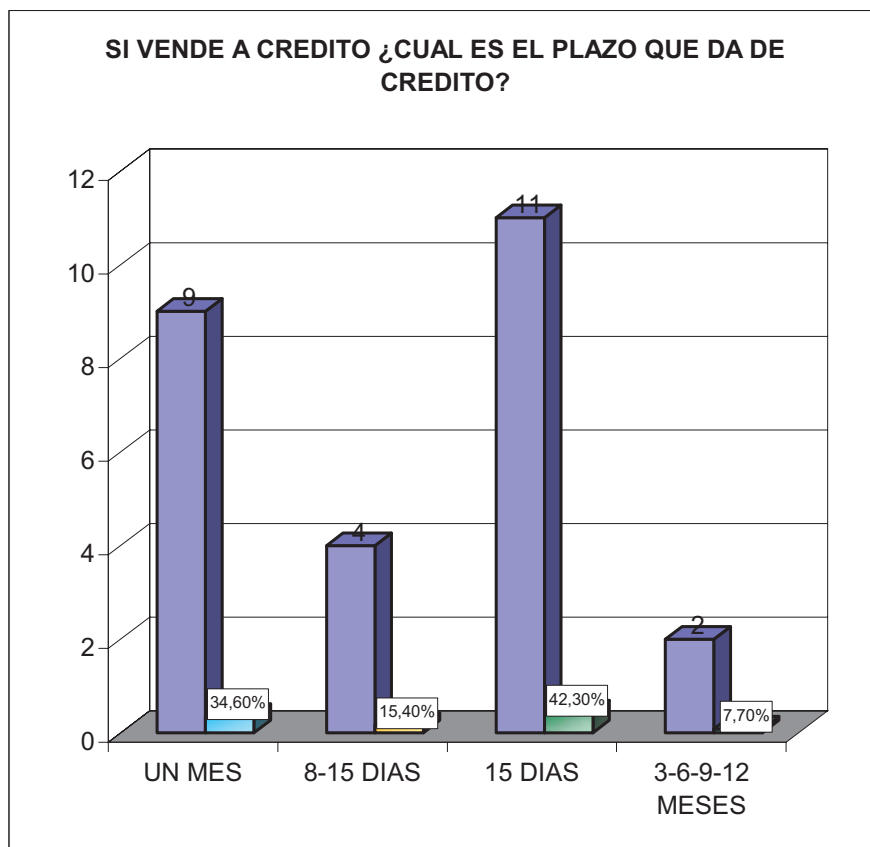
Respecto a la pregunta si vende a crédito, existe mayor desconfianza puesto que un 81,40% No vende a crédito.

**Cuadro No. 17**

<b>17. SI VENDE A CREDITO ¿CUAL ES EL PLAZO QUE DA DE CREDITO?</b>
--

	GENERAL	
	#	%
UN MES	9	34,60%
8-15 DIAS	4	15,40%
15 DIAS	11	42,30%
3-6-9-12 MESES	2	7,70%
Total	26	100,00%

**Gráfico No. 17**



**Interpretación No. 17**

La mayoría del crédito se prefiere recuperar pronto y máximo dentro de 1 mes.

### ANEXO No. 3

#### SITUACIÓN SOCIO ECONÓMICA (SECTOR NORTE DE QUITO)

VARIABLES	ZONZA URBANA I	ZONA URBANA II
SECTOR	JIPIJAPA, EL INCA, LA PRADERA, DAMMER	MARINA DE JESUS, KENNEDY, LA GASCA, LA FLORESTA, LA MARISCAL
CONDICIÓN DE VIVIENDA	PROPIA-ARRENDADA	ALQUILADA-GRATUITA
INGRESO FAMILIAR	DE \$15.000 a \$50.000	MENOS DE \$4000 ANUAL
EDUCACIÓN Y CULTURA	SUPERIOR, MUY AMPLIA	EDUCACION SECUNDARIA Y TÉCNICA CULTURA MEDIA
CONSUMO	ARTICULOS DE PRIMERA CALIDAD SELECTIVOS	ARTIULOS DE CANASTA BASICA ESTACIONAL DE PRODUCTOS NACIONALES
VIAJES	ESPORADICOS AL EXTERIOR	ESPORADICOS AL INTERIOR
FUNCIÓN LABORAL	GERENTE DEPARTAMENTAL, EMPRESARIOS MEDIANOS Y PEQUEÑOS	EMPLEADOS DE RANGOS INFERIORES, BUROCRATAS, OBREROS CALIFICADOS
PROMEDIO DE FAMILIA	DE 4 A 5 MIEMBROS	DE 5 A 6 MIEMBROS

FUENTE:

Centro de Investigaciones Económicas PUCE

## BIBLIOGRAFÍA

- a) Biasca Rodolfo, (1991) Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competencias, Ediciones Macclí. Buenos Aires,
- b) Organización de empresas, Franklin, Enrique Benjamín, (1998) Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- c) Caldas Molina Marco, Preparación y Evaluación de Proyectos.
- d) Díaz de Castro, Emilio, (1997) Administración y dirección, Primera Edición, de. MC Grawn Hill, México,
- e) Fred David (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, de Prentice Hall, México,
- f) Fulner Roberto, (1983) Administración y organización; introducción a la teoría y práctica de los negocios modernos. Edit. Continental S.A., México,
- g) Fans Joseph, Finanzas operativas, Ediciones Folio, Primera Edición, Madrid – España.
- h) Serna Gómez Humberto, (1996) Planeación y gestión estratégica. , Ediciones RAM,
- i) Grucker Peter E, Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá.
- j) Hill Charles, (2000) Administración estratégica un enfoque integrado. Hill Charles, Tercera Edición, de. McGrawn Hill, Bogotá.
- k) Lic. Jácome Luís,(1997-1998) Manual de Contabilidad General.
- l) Jarrosson Bruno, (2004) La dirección estratégica y su filosofía, de. Deusto, Santa fe de Bogotá.
- m) Mintzberg Henry, (1997) El proceso estratégico, conceptos y casos, Voyer John, Brian Quinn James, Primera Edición, de. Prentice Hall, México,
- n) Mashav, (2003) Gestión de microempresas y pequeña empresa Centro de Cooperación Internacional – Jerusalén.

- o) Pope Jeffrey, Investigación de Mercados, Editorial Norma.
- p) Reyes Agustín, (1980) Administración de empresas, Reyes Agustín, Edición. Limusa, México.
- q) Sapag Nassir Evaluación de Proyectos.
- r) Strickland Thompson, (1994) Dirección y administración estratégicas, de. Addison Werley Iberoamericana, Buenos Aires.
- s) Sallenave Jean – Paúl, (1990) Gerencia y planeación estratégica, de Norma, Santa fe de Bogotá.
- t) Salazar Francis, (2001) Administración estratégica, Cátedra, Quito.
- u) Zapata Sánchez Pedro Contabilidad General, Tercera edición.
- v) Revista Líderes 14 de abril 2.003.